



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo la Obtención del Título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

“DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

**AUTORA:**

MARÍA ALEJANDRA CEVALLOS DÍAZ

Riobamba - Ecuador

2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Sra. MARÍA ALEJANDRA CEVALLOS DÍAZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Dr. Patricio Robalino

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

---

Lic. Danilo Vallejo

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, MARÍA ALEJANDRA CEVALLOS DÍAZ, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 2 de Diciembre del 2015

**MARÍA ALEJANDRA CEVALLOS DÍAZ**

**060356759 - 5**

## AGRADECIMIENTO

*Uno puede devolver un préstamo de oro, pero está en deuda de por vida con aquellos que dedican su tiempo para extenderte la mano cuando más lo necesitas.*

*Quiero empezar agradeciendo al Padre eterno que es enteramente justo, bueno, amoroso e inteligente, jamás nos dejará de su mano.*

*A mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme sus puertas para garantizar una espléndida formación profesional y personal ya que en el transcurso de mi carrera me he llenado de vastos conocimientos y valores indispensables consiguiendo orgullosamente SABER PARA SER, a todos mis estimados docentes en especial al Dr. Patricio Robalino y al Lic. Danilo Vallejo por dedicarme parte de su tiempo, compartirme sus conocimientos y brindarme valiosos consejos.*

*Al muy Ilustre Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano por darme las facilidades para poner en práctica mis ideas y cumplir con mi deseo de poner a su disposición una herramienta que contribuya al mejoramiento de sus actividades.*

*A todas las personas que han contribuido con su granito de arena para lograr el presente trabajo*

*Eternamente agradecida*

*María Alejandra*



## DEDICATORIA

*En esta vida, gracias a Dios nada sucede como deseábamos, como suponíamos, ni como teníamos previsto, es nuestro creador quien escoge lo mejor y nos guía hacia el camino de la felicidad.*

*Dedico este trabajo primero al Padre Celestial que me no me ha desamparado durante mi vida y me ha permitido gozar de su inmenso amor reflejado en cada uno de mis seres queridos.*

*A mis extraordinarios padres Marco y Ximena quienes han sido mi guía y respaldo siempre, porque me han dado la vida y día a día luchan por el bienestar de su familia y son ejemplo de amor, fortaleza, unión y responsabilidad.*

*A mis hermanas, Kary y Gaby porque son mis pequeños tesoros incondicionales que me han ayudado y acompañado en los más difíciles obstáculos dándome aliento junto a mí y desde el cielo.*

*A mi compañero de vida, mi amado esposo Alejandro, un hombre guerrero y trabajador que con su apoyo y comprensión me ha dado la confianza para seguir adelante con mis sueños y anhelos, por darme la seguridad de tu amor al sentir tu mano junto a la mía.*

*A mi hija Bianquita, mi pedacito de cielo que ilumina el mundo con su bella sonrisa, mi inspiración y mi fuerza, mi compañía y mi alegría, la bendición más grande que Diosito me ha dado y la razón por la cual no solo tendré el título de Ingeniera sino ya tengo el mejor título que sale de sus labios Mamá.*

*A toda mi familia, mis abuelitos, mis tíos, mis primos, mis suegros, mi cuñada y mis amigos que han estado pendientes de cada uno de mis retos y obstáculos para extenderme la mano y ayudarme a llegar a la cima de lo imposible.*

*Para ustedes con todo mi amor:*

*María Alejandra*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA .....	2
1.1. Planteamiento Del Problema.....	2
1.1.1. Formulación del Problema .....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.1.2.1. Delimitación de contenido .....	3
1.1.2.2. Delimitación Poblacional .....	3
1.1.2.3. Delimitación Espacial .....	5
1.2. Justificación .....	5
1.2.1. Justificación teórica .....	5
1.2.2. Justificación metodológica .....	6
1.2.3. Justificación académica .....	6
1.2.4. Justificación práctica .....	6

1.3.	Objetivos .....	7
1.3.1.	Objetivo General.....	7
1.3.2.	Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....		8
2.1.	Antecedentes Investigativos.....	8
2.1.1.	Antecedentes Históricos .....	8
2.2.	Fundamentación teórica .....	9
2.2.1.	Marco Teórico.....	9
2.2.1.1.	Modelo.....	9
2.2.1.2.	Estrategia .....	10
2.2.1.3.	Cómo crear la estrategia de una empresa .....	10
2.2.1.4.	Finanzas .....	11
2.2.1.5.	Estrategia Financiera .....	12
2.2.1.6.	Toma de Decisiones.....	13
2.2.1.7.	Planificación Estratégica .....	15
2.2.1.8.	Planificación Financiera Estratégica.....	16
2.2.1.9.	Modelos Financieros.....	17
2.2.1.10.	Los Estados Financieros .....	24
2.2.1.11.	Técnica del Semáforo .....	25
2.2.1.12.	Presupuesto.....	26
2.2.2.	Marco Conceptual.....	30
2.3.	Hipótesis.....	37
2.3.1.	Hipótesis General.....	37
2.4.	Variables .....	37
2.4.1.	Variable Independiente .....	37

2.4.2.	Variable Dependiente.....	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		38
3.1.	Modalidad de la investigación .....	38
3.2.	Tipos de investigación.....	38
3.3.	Población y muestra .....	39
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos .....	40
3.4.1.	Métodos .....	40
3.4.2.	Técnicas .....	41
3.4.3.	Instrumentos.....	41
3.5.	Resultados .....	42
3.6.	Verificación de la hipótesis .....	54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		59
4.1.	Contenido de la propuesta.....	59
4.1.1.	Descripción de la Institución .....	59
4.1.1.1.	Identificación de la Institución .....	59
4.1.1.2.	Reseña Histórica .....	60
4.1.1.3.	Misión.....	60
4.1.1.4.	Visión.....	61
4.1.1.5.	Valores.....	61
4.1.1.6.	Objetivos.....	62
4.1.1.7.	Políticas .....	63
4.1.1.8.	Ubicación.....	64
4.1.1.9.	Estructura Orgánica .....	65
4.1.1.10.	Matriz de problemáticas y potencialidades .....	66
4.1.1.11.	Departamento Financiero .....	69

4.1.2.	Diagnóstico del GAD Guano .....	70
4.1.2.1.	Estado de Resultados .....	70
4.1.2.2.	Estado de Situación Financiera.....	72
4.1.2.3.	Presupuesto Aprobado vs. Presupuesto Ejecutado .....	74
4.1.2.4.	Resultados del Diagnóstico.....	81
4.1.2.5.	Planteamiento de estrategias.....	82
4.1.3.	Diseño del Modelo Estratégico Financiero .....	83
4.1.3.1.	Menú principal.....	84
4.1.3.2.	Balance de Comprobación .....	85
4.1.3.3.	Estado de Resultados Integral.....	86
4.1.3.4.	Estado de Situación Financiera .....	88
4.1.3.5.	Gráficos .....	90
4.1.3.6.	Ratios .....	92
4.1.3.7.	Cédula Presupuestaria de Ingresos.....	94
4.1.3.8.	Cédula Presupuestaria de Gastos .....	96
4.1.4.	Control de Resultados .....	99
4.1.4.1.	Indicadores de Evaluación Presupuestaria.....	99
CONCLUSIONES .....		104
RECOMENDACIONES .....		105
ANEXOS .....		106
BIBLIOGRAFÍA .....		123

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Delimitación Poblacional.....	4
Tabla 2. Delimitación Espacial De Investigación.....	5
Tabla 3. Empleados De La Dirección Financiera Y Sus Dependencias Del Gad Municipal Guano .....	39
Tabla 4. Tabulación 1era Pregunta .....	43
Tabla 5. Tabulación 2da Pregunta .....	44
Tabla 6. Tabulación 3era Pregunta .....	45
Tabla 7. Tabulación 4ta Pregunta .....	46
Tabla 8. Tabulación 5ta Pregunta .....	47
Tabla 9. Tabulación 6ta Pregunta .....	48
Tabla 10. Tabulación 7ma Pregunta .....	49
Tabla 11. Tabulación 8va Pregunta .....	50
Tabla 12. Tabulación 9na Pregunta .....	51
Tabla 13. Tabulación 10ma Pregunta .....	52
Tabla 14. Resumen De La Tabulación De La Encuesta .....	53
Tabla 15. Matriz De Contingencia.....	55
Tabla 16. Distribución $\chi^2$ .....	56
Tabla 17. $\chi^2$ Calculado .....	57
Tabla 18. Identificación De La Institución .....	59
Tabla 19. Instrumentos De Planificación Y Ordenamiento Territorial .....	66
Tabla 20. Mapeo De Actores Públicos, Privados, Sociedad Civil.....	66
Tabla 21. Estructura Y Capacidades Del Gad .....	67
Tabla 22. Análisis Y Sistematización De Experiencias Sobre Planificación Y Ordenamiento Territorial.....	68
Tabla 23. Estado De Resultados .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pasos Para La Elaboración Y Reelaboración De Estrategias Dentro De Una Estructura Empresarial. ....	13
Gráfico 2: El Proceso De Toma De Decisiones. ....	15
Gráfico 3: Planeación Financiera Estratégica: Análisis Estratégico, Formulación De Estrategias E Implantación De Estrategias. ....	17
Gráfico 4: Modelos Financieros Con Enfoque De Sistemas ....	23
Gráfico 5: Existencia De Un Modelo Estratégico: Análisis Estratégico ....	43
Gráfico 6 : Implementación De Un Modelo Estratégico: Análisis Estratégico ....	44
Gráfico 7: Capacitaciones Al Personal Sobre La Toma De Decisiones ....	45
Gráfico 8: Evaluación Del Modelo Estratégico ....	46
Gráfico 9: Toma De Decisiones.....	47
Gráfico 10: Toma De Decisiones.....	48
Gráfico 11: Estrategia En La Toma De Decisiones ....	49
Gráfico 12: Modelo Estratégico Y Su Relación Con La Planeación ....	50
Gráfico 13: Modelo Estratégico Y Líneas De Acción ....	51
Gráfico 14: Toma De Decisiones Y El Marco Legal.....	52
Gráfico 15: Ubicación Del Municipio De Guano ....	64
Gráfico 16: Estructura Orgánica ....	65
Gráfico 17: Componentes Del Activo ....	73
Gráfico 18: Pasivo Y Patrimonio.....	74
Gráfico 19: Superávit / Déficit Corriente ....	76
Gráfico 20: Superávit / Déficit De Inversión.....	76
Gráfico 21: Superávit / Déficit De Financiamiento ....	77
Gráfico 22: Evaluación De Ingresos.....	79
Gráfico 23: Evaluación De Gastos.....	81
Gráfico 24: Menú Principal ....	84
Gráfico 25: Balance De Comprobación.....	85
Gráfico 26: Balance De Comprobación.....	86
Gráfico 27: Estado De Resultados Integral.....	87

Gráfico 28: Estado De Resultados Integral.....	88
Gráfico 29: Estado De Situación Financiera.....	89
Gráfico 30: Estado De Situación Financiera.....	90
Gráfico 31: Gráficos .....	91
Gráfico 32: Gráficos .....	92
Gráfico 33: Ratios .....	93
Gráfico 34: Ratios .....	94
Gráfico 35: Cédula Presupuestaria De Ingresos .....	95
Gráfico 36: Cédula Presupuestaria De Ingresos .....	96
Gráfico 37: Cédula Presupuestaria De Gastos .....	97
Gráfico 38: Cédula Presupuestaria De Gastos .....	98



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA.....	106
ANEXO 2 ENTREVISTA.....	108
ANEXO 3 BALANCE DE COMPROBACIÓN.....	111
ANEXO 4 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	116
ANEXO 5 ESTADO DE RESULTADOS .....	120
ANEXO 6 ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA .....	123

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la presente investigación se realiza el diseño de un modelo estratégico financiero en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo con el fin de efectivizar la toma de decisiones, ya que existen dificultades en el departamento involucrado.

Se realizó un diagnóstico analizando la situación de los estados financieros y el presupuesto y el desarrollo de la propuesta que se ajuste a las necesidades de la institución.

Se propone la implementación de estrategias mediante la aplicación del modelo diseñado en Microsoft Excel consta del Balance General a partir del cual se generan automáticamente el Estado de Resultados y de Situación Financiera, se establecen ratios de liquidez, solvencia y rentabilidad, se realizan representaciones del activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos mediante diagramas pasteles y de barras, están las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos en donde se incluye la técnica semáforo que ayuda a constatar la disponibilidad de requerimientos en el presupuesto en el caso de gastos y la recaudación en cuanto a ingresos. Se recomienda implementar herramientas financieras, aplicar el modelo estratégico financiero diseñado en la presente investigación, actualizar y mejorar periódicamente el modelo propuesto y evaluar y retroalimentar las tablas comparativas de control para los ingresos y gastos.

Palabras claves: Modelo Financiero, Estrategias, Toma de Decisiones, Estados Financieros

## **ABSTRACT**

In this research it is designed a strategic financial model for Decentralized Autonomous Municipal Government of the canton Guano, in the province of Chimborazo in order to take decisions effectively, since there are difficulties in the department involved.

A diagnosis was made by analyzing the situation of the financial statements, the budget and proposal development that meets the requirements of the institution.

It is proposed the implementation of strategies by applying the model designed with Microsoft Excel which consist in the general assessment from which the income statement and financial status are automatically generated, liquidity ratios, solvency and profitability are established, and representations of assets, liabilities, equity, income and expenses are also done by pie and bar charts. There are also a budgetary ID of incomings and expenses where light technique that helps to verify availability of requirements in the budget if spending is included and collecting in revenue.

It is recommended to implement financial tools, implementing strategic financial model designed in this investigation, a periodic update and improve the proposed and comparative assessment and feedback control tables for the income and expenditure model.

Keywords: Financial Model, Strategy, Decision Making, Financial Statements.

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa pública o privada debe mostrar rentabilidad y eficiencia económica, por lo tanto las operaciones diarias deben realizarse de manera efectiva para lograr alcanzar los objetivos y metas que se proponga cualquier institución con miras al mejoramiento continuo y progreso institucional, cumpliendo las leyes y normativas internas y externas a las que se rige las actividades propias de la organización dependiendo de su naturaleza, sin embargo el GAD Municipal Guano atraviesa varios inconvenientes en el departamento financiero y los cuales conoceremos a detalle en el primer capítulo.

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo solucionar los problemas detectados específicamente en el Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guano, provincia de Chimborazo; para lo cual en el segundo capítulo se han establecido bases teóricas y conceptuales apropiadas para tratar los problemas encontrados.

Es indispensable diagnosticar las causas que generan las imprecisiones en la información financiera, aplicando una metodología que me permita recabar la información suficiente y pertinente para dar un criterio basado en datos confiables y dicha metodología está detallada en el tercer capítulo

La elaboración de un modelo estratégico financiero busca mejorar notablemente la toma de decisiones por parte del talento humano involucrado en la administración de las finanzas, otorgándoles una herramienta útil y de fácil manejo direccionada al cumplimiento de estrategias previamente planteadas a partir de las funciones y su diagnosis, que les encamine hacia la solución de los inconvenientes revelados inicialmente, lo cual se evidencia en el último capítulo

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento Del Problema**

El Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Guano es una institución pública que como principal objetivo tiene planificar, desarrollar e implementar las acciones del gobierno municipal, ejecutando los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales dentro de un marco de transparencia y aprovechamiento de los recursos humanos.

El Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Guano atraviesa una serie de inconvenientes que requieren atención por parte de sus autoridades, entre ellos:

- El GAD Cantonal de Guano no cuenta con herramientas financieras que faciliten el análisis de las decisiones, en especial en la ejecución del presupuesto, situación que provoca que no se logre prever a tiempo la existencia de déficit presupuestario.
- No se han aplicado modelos estratégicos que atiendan a la naturaleza institucional, lo que tiene como consecuencia que no se podrá evaluar el impacto que tendrán sus decisiones en los resultados financieros futuros de la empresa y cómo contribuirán esas decisiones al cumplimiento de los objetivos.
- A los resultados de la información financiera existente les hace falta precisión, esto induce a que no se pueda apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.

Todos los problemas citados anteriormente, tienen su origen en la falta de un Modelo Estratégico Financiero que permita efectivizar la toma de decisiones.

Por lo anterior, se considera de particular importancia el diseño de un Modelo Estratégico Financiero para el GAD Municipal del Cantón Guano que permita mejorar la toma de decisiones a nivel de las autoridades cantonales.

#### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un modelo estratégico financiero incide en la efectiva toma de decisiones financieras para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo?

#### **1.1.2. Delimitación del Problema**

##### **1.1.2.1. Delimitación de contenido**

**Objeto de estudio:** Toma de Decisiones

**Campo de acción:** Área Financiera

##### **1.1.2.2. Delimitación Poblacional**

La investigación para el Diseño del modelo estratégico financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, será realizada al interior de la Dirección de Gestión Financiera Municipal, compuesta por:

**Tabla 1. Delimitación Poblacional**

<b>DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA</b>
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
ANALISTA FINANCIERO
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>
CONTADOR GENERAL
ANALISTA DE CONTABILIDAD
AUXILIAR DE CONTABILIDAD
ASISTENTE DE CONTABILIDAD ( SECRETARIA)
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>
TESORERO MUNICIPAL
RECAUDADOR
ASISTENTE DE TESORERÍA (SECRETARIA)
TÉCNICO DE COACTIVAS
<b>UNIDAD DE BODEGA EN GENERAL</b>
GUARDALMACÉN GENERAL
ASISTENTE DE BODEGA (SECRETARIA)
<b>UNIDAD DE RENTAS</b>
JEFE DE RENTAS
ASISTENTE DE RENTAS

**Nota:** Matriz de delimitación poblacional

### 1.1.2.3. Delimitación Espacial

**Tabla 2. Delimitación Espacial de Investigación**

<b>Empresa:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO
<b>Provincia:</b>	Chimborazo
<b>Cantón:</b>	Guano
<b>Dirección:</b>	20 de Diciembre y León Hidalgo, frente al parque Central.
<b>Teléfono:</b>	(03) 2900 133
<b>Correo electrónico:</b>	<a href="mailto:gadmunicipalguano@gmail.com">gadmunicipalguano@gmail.com</a>
<b>Sitio Web:</b>	<a href="http://www.municipiodeguano.gob.ec/ot/index.php">http://www.municipiodeguano.gob.ec/ot/index.php</a>

**Nota:** Matriz de la delimitación espacial del GAD Municipal GUANO.

## 1.2. Justificación

Las estrategias financieras dictan el camino hacia el que deben orientarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa, por lo que al hablarse de un modelo estratégico financiero para la toma de decisiones nos referimos al aporte adecuado de herramientas de acuerdo a los requerimientos de la institución.

### 1.2.1. Justificación teórica

La presente investigación justifica su realización desde la parte teórica, ya que se logrará solucionar el problema planteado a través de teorías elaboradas por otros autores y durante el desarrollo de la investigación surgirán relaciones novedosas que pueden ampliar el criterio



del investigador, consiguiendo así que el marco teórico sea un sustento de calidad para el trabajo a realizar y también para futuras investigaciones.

### **1.2.2. Justificación metodológica**

Desde la perspectiva científica – metodológica, el presente trabajo justifica su emprendimiento ya que para la elaboración del modelo estratégico financiero será necesario establecer un conjunto de métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable que se pueda resumir en el Diseño de un modelo estratégico financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano y que puede ser un referente para instituciones homólogas que estén caracterizadas por la misma problemática.

### **1.2.3. Justificación académica**

En cuanto a la justificación académica, la presente investigación amerita su realización ya que permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica para solucionar los problemas que están caracterizando al GAD cantonal de Guano; pero a la vez será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia y la vida real; y, sin dejar de ser menos importante, me permitirá cumplir con un pre requisito para recibirme como nueva profesional de la república.

La elaboración del modelo estratégico financiero será un compendio de conocimientos derivados del desarrollo de la investigación aplicada al GAD Municipal de Guano, tomando en cuenta que las necesidades que tiene la institución pueden ser similares a las de otras instituciones.

### **1.2.4. Justificación práctica**

La utilización de un modelo estratégico financiero será un instrumento que guíe el manejo de información financiera, y se aplicará dentro de la empresa para utilizar los recursos apropiadamente; así los resultados de las actividades diarias serán reflejados de manera confiable y efectiva, ya que el modelo estratégico financiero se basará en la fundamentación

teórica planteada, conocimientos académicos adquiridos y sobretodo atendiendo las necesidades de la institución.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo estratégico financiero con el fin de efectivizar la toma de decisiones financieras para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar el marco teórico referencial para la elaboración de un modelo estratégico financiero que permita mejorar la toma de decisiones y que sirva de guía previa al desarrollo de la investigación.
- Establecer la metodología pertinente a desarrollar en la investigación, utilizando instrumentos y técnicas de recolección de datos para obtener información veraz, oportuna y confiable.
- Construir la propuesta de un modelo estratégico financiero apropiado para la institución, y mediante su aplicación lograr aprovechar los recursos financieros, establecer anticipadamente las necesidades de dinero y mejorar la gestión financiera.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes Investigativos**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Después de haber realizado las indagaciones correspondientes, no se ha encontrado ninguna investigación relacionado con el tema propuesto.

Revisado archivos investigativos desde de las fuentes bibliográficas de Internet se ha encontrado el siguiente trabajo relacionado a modelos estratégicos financiero.

“Diseño e implementación de un modelo estratégico financiero para toma de decisiones y proyecciones de la empresa Zooplas”, elaborado por: Pérez Ordóñez Sofía del Pilar, trabajo realizado en Sangolquí-Ecuador en el año 2007 que manifiesta lo siguiente:

“Cuando se habla de la construcción, el tema gira casi exclusivamente sobre la vivienda que toda la familia desea y necesita, pero el área de la construcción es más extensa, pues corresponde la obra vial, portuaria, industrial, de comercio, servicios y más. Ecuador es un país con alto déficit de vivienda y, obviamente, de todo lo que corresponde al sector de la construcción. Se estima que el país tiene aproximadamente 13 millones de habitantes y que teniendo cerca de 2 900.000 viviendas (4,5 personas por familia) no llega a los 2'000.000 de viviendas calificables como tales; es decir, con el equipamiento y uso mínimo. El actual crecimiento de población es de un 2% anual; es decir, 260.000 habitantes nuevos por año. Los 260.000 habitantes requieren 58.000 viviendas nuevas cada año. En el caso de no reducir el déficit, para impedir su crecimiento se requeriría de no menos de un millón de viviendas. Los profesionales de la planificación urbana están conscientes del proceso de crecimiento incontrolado que está adquiriendo la expansión urbana en Ecuador y, particularmente en Guayaquil y otras ciudades como Quito, Cuenca, Santo Domingo, Manta y Quevedo.”

En la tesis “Modelo de diagnóstico estratégico Financiero de empresas, aplicado al Banco de Chile en el período 2001 a 2004”, elaborado por: Gonzalo Camus Soto y Jaime

Cisternas López, trabajo realizado en Valparaíso - Chile en el año 2006 determina que “para lograr una mayor profundidad en la aplicación del modelo es necesario obtener mayor información que no es pública, principalmente en el análisis de procesos de negocios y apertura de la información financiera en las diversas líneas de negocio, situación que en el futuro tendería a cambiar con la aplicación en Chile de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en cuanto a la información a entregar por segmentos. Por tanto este modelo alternativo presentado puede ser aplicado tanto desde el punto de vista de un analista externo como interno, pero el acceso a la mayor información que pueda tener una analista interno de la empresa haría aún más enriquecedor el análisis y la aplicación de este modelo. El modelo aplicado en el Banco de Chile permitió establecer las relaciones entre los distintos ambientes en que está inmerso el negocio de una empresa y los estados financieros de esta, identificando los riesgos estratégicos, transacciones y juicios de valor en cada etapa del diagnóstico estratégico-financiero.”

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Marco Teórico**

#### **2.2.1.1. Modelo**

*Gago (1999)* define modelo como:

Ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. (§ 2)

*(Achinstein, 1967):*

Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión. El

término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas (¶ 2)

(Aguilera, 2000) manifiesta que:

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. (¶ 3)

Como conclusión, el término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión. Una vez comprendido el concepto de modelo, conoceremos cual es su función.

#### **2.2.1.2. Estrategia**

H. Igor Ansoff (1976) define la estrategia como “la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.” (¶ 7)

Tabatony y Jarniu (1975) plantean que “es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.” (¶ 8)

Charles Hoffer y Schendel (1978) señalan que estrategia es “las características básicas del match que una organización realiza con su entorno”. (¶ 9)

#### **2.2.1.3. Cómo crear la estrategia de una empresa**

Para Mintzberg y Waters (1985) sostiene que:

Crear una estrategia (formulación estratégica) no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.(p.55)

Según Gómez y Balkin (2003):

La formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa. Existen varios modelos de dicho diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a la estrategia. (¶ 5)

#### **2.2.1.4. Finanzas**

Simón Andrade, define el término **finanzas** de las siguientes maneras:

- 1) *"Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc."*, y
- 2) *"Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros"*. (p.293)

Según Bodie y Merton, las **finanzas** "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo". (p.2)

Para Ferrel O. C. y Geoffrey Hirt, el término ***finanzas*** se refiere a "todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz". (p.8)

Sonia Martín (2015) menciona que:

Finanzas es la parte de la economía que se centra en las decisiones de inversión y obtención de recursos financieros, es decir, de financiación, por parte tanto de las empresas, como de las personas a título individual y del Estado. Por tanto, se refiere a la administración de los recursos financieros, incluyendo su obtención y gestión. (¶ 1)

#### **2.2.1.5. Estrategia Financiera**

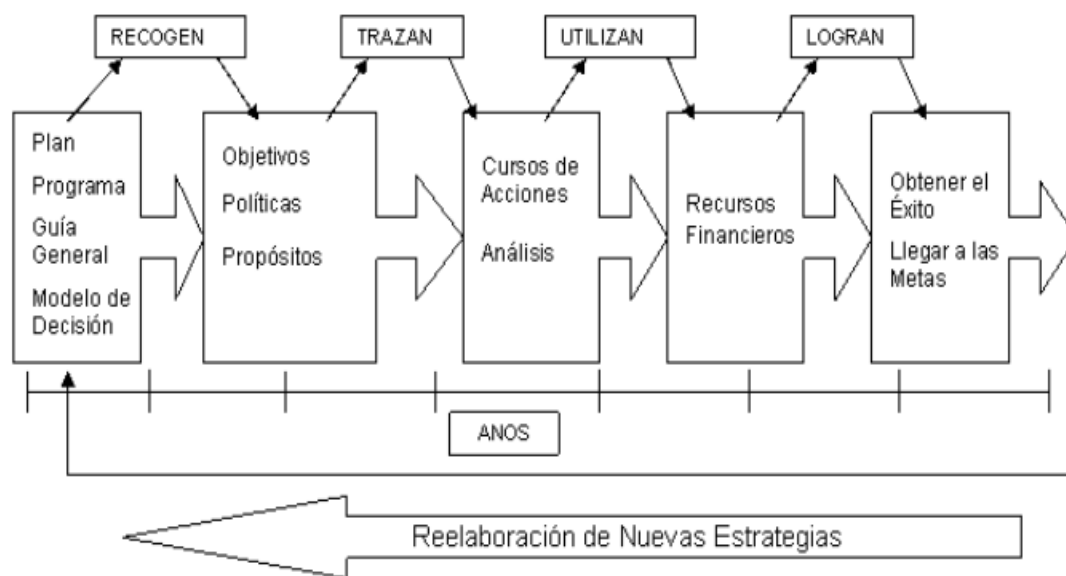
El Diccionario Libre (Free Dictionary) por Farlex (2010), define una estrategia financiera como:

Las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo.

Una estrategia financiera será útil cuando:

- Se elabora una planeación estratégica en la organización, así como la planificación de acciones y la elaboración de un presupuesto. Así pues, se necesita en estos momentos un plan polifacético para generar los fondos necesarios para ese plan.
- Se quiera mostrar a los inversionistas, proveedores, financiadores o clientes que se está buscando una sostenibilidad e independencia financiera.
- Se quiera asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo.

Después de que se han realizado los análisis de diferentes conceptos y criterios acerca de la estrategia y de las finanzas se mostrará cómo se entrelazan ambas en su conjunto, o sea, como se vería reflejada en un esquema la estructura y proceso de una Estrategia Financiera y su concepto.(p.72)



**Gráfico 1:** Pasos para la elaboración y reelaboración de estrategias dentro de una estructura empresarial.

**Elaborado por:** Diccionario Libre (Free Dictionary) (2015) por Farlex

#### 2.2.1.6. Toma de Decisiones

KOONTZ, Harold y O'DONELL Ciril (1985):

Definen la planeación con un puente que se erige dónde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.



RUSELL ACKOFF (1988):

Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es.

Para Ackoff la planeación es: “...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”.

Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma decisión “anticipada”, donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria.

Finalmente afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”. (§ 4)

A raíz de que la planeación es un proceso constante no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva. (§ 9)

Profesor Hossein Arsham (1986) manifiesta que “La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una 'buena' decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas.” (§ 3)

#### 2.2.1.6.1. Etapas de la Toma de Decisiones

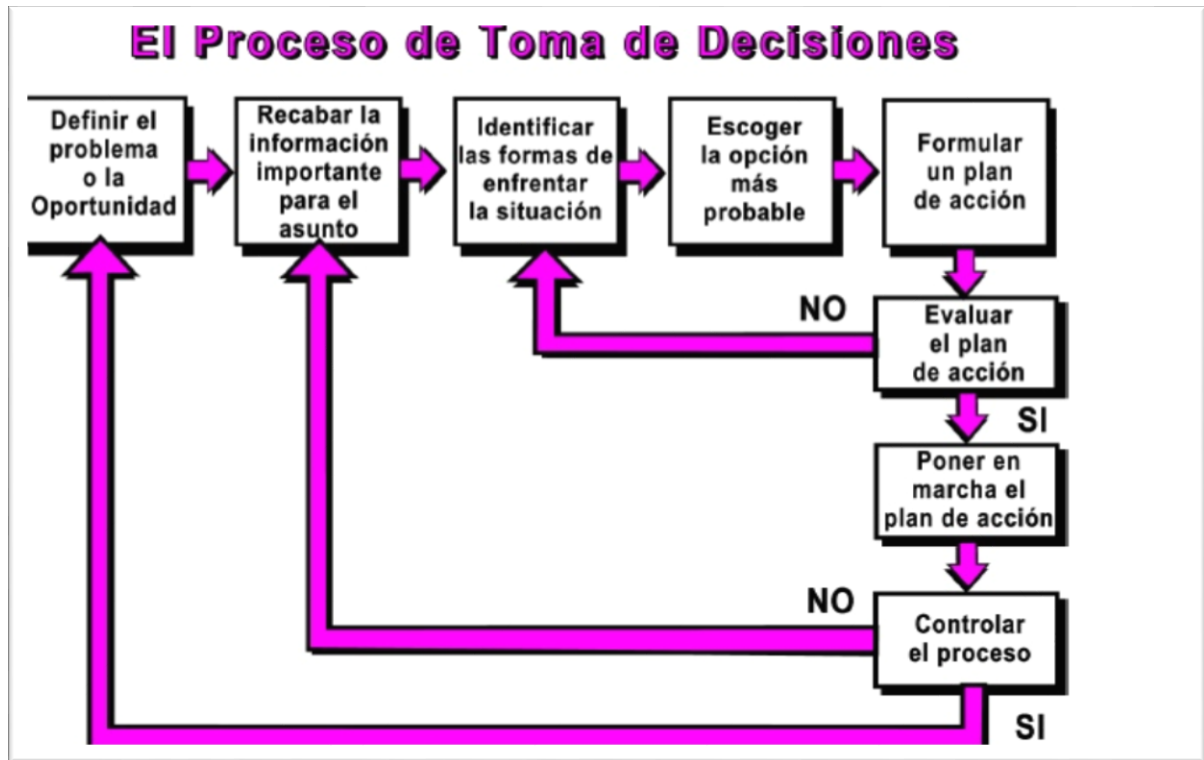


Gráfico 2: El proceso de toma de Decisiones.

Elaborado por: María Elizabeth Aguinaga (2011)

#### 2.2.1.7. Planificación Estratégica

David (1990): “La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.”(p.45)

Kotler, (1988): “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (p.102)

Koontz y Weihrich, (1994):

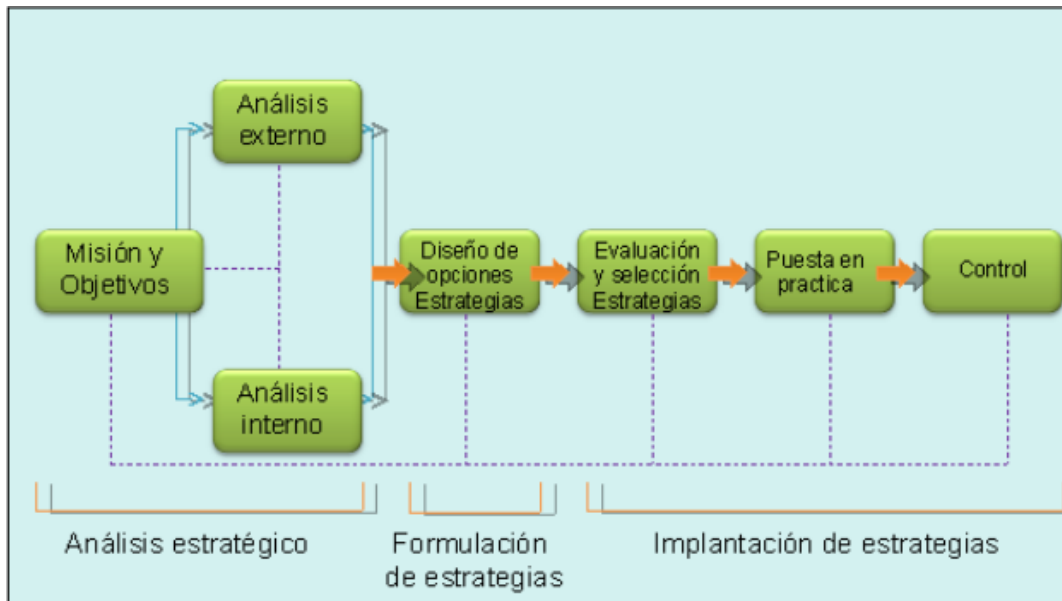
La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.(p.41)

#### **2.2.1.8. Planificación Financiera Estratégica**

Iván Turmero (2011):

La planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones). Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

La planeación financiera estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. (p.81)



**Gráfico 3:** Planeación financiera estratégica: Análisis Estratégico, Formulación de Estrategias e Implantación de estrategias.

**Elaborado por:** Iván Turmero (2011)

### 2.2.1.9. Modelos Financieros

Jairo Gutiérrez Carmona (2008):

El modelaje Financiero, es la acción de crear modelos para reproducir situaciones y consiste en descubrir las relaciones que se representan en una situación determinada y plasmarlas, a través de símbolos, en un modelo que pueda calcular resultados. Por ejemplo la siguiente expresión es un modelo financiero:  $CP = MP + MO + CIF$ , que puede leerse así: el costo de producción es igual a la materias primas más la mano de obra más los costos indirectos de fabricación; pero cada uno de los componentes de esta expresión puede ser a su vez un modelo. Basta con descubrir cómo se conforma cada uno, por ejemplo el costo de la materia prima depende del precio de compra, la cantidad consumida por unidad producida, etc., por su parte el precio de compra de la materia prima depende de la época del año, del proveedor, etc. y así sucesivamente.

Entonces, utilizando el modelaje financiero es posible descubrir y establecer todas las relaciones que se presentan en una situación y por lo tanto estudiar su funcionamiento y los resultados que producirá ante determinadas circunstancias.

Obviamente entre mayor sea la desagregación de los componentes mayor será la complejidad del modelo, no solo porque se multiplica la cantidad de relaciones que se presentan, sino también por la cantidad de supuestos que se deben hacer para cada componente. Cada variable, cada relación, cada supuesto genera valores que afectan los resultados, por lo tanto es importante determinar cuáles son las variables y las relaciones pertinentes en cada modelo para estudiarlas con mayor detenimiento, dejando sin mayor desagregación y estudio las variables y las relaciones irrelevantes.

Dado lo anterior, no es posible estandarizar los modelos financieros para todas las situaciones, ya que cada negocio tiene componentes diferentes o se relacionan de manera diferente o viven circunstancias distintas. Con base en la aclaración anterior se presenta a continuación una ampliación del concepto vital para la construcción y evaluación de modelos financieros: las variables.

Las variables son todos los componentes de una situación, sin embargo un modelo se debe desagregar solo hasta el nivel que el buen juicio y las circunstancias lo requerirán y los exigirán. Las variables se deben cuantificar en los modelos y para ello se recurre a valores o códigos; por ejemplo el precio de venta se cuantifica con un valor como \$100, pero la decisión de aceptar o rechazar un proyecto de inversión se puede codificar con cero para el rechazo y uno para la aceptación.

#### **2.2.1.9.1. Clasificación de los Modelos Financieros**

Es importante conocer las diferentes clases de modelos financieros que existen, teniendo en cuenta que un modelo no puede encasillarse de manera exclusiva en una de las clasificaciones, ya que normalmente se combinan varias de ellas.

Las clasificaciones se pueden hacer atendiendo a diferentes criterios: según el propósito del modelo, según el horizonte de tiempo que esté involucrado, según la metodología de solución que se emplee para ejecutar el modelo, según la forma de cuantificar las variables.

## **Modelos según su propósito**

Los modelos según el propósito para el que son utilizados, se pueden clasificar en cuatro clases:

- Modelo normativo: Son aquellos modelos que muestran un curso de acción y por lo tanto están indicando qué debe hacerse para cumplir con las normas; son modelos que ayudan a tomar decisiones legales de acuerdo con los valores de las variables. Por ejemplo, un modelo para determinar el encaje bancario, arrojará resultados sobre las acciones que se deben adelantar según sea el comportamiento de los depósitos y retiros, y mostrará las consecuencias de no acatar las normas.
- Modelo experimental: Sirven para cuantificar el efecto de las hipótesis que se hacen acerca de una situación; cuando se lanza una hipótesis sobre una situación, la hipótesis se introduce al modelo asignando valores a unos parámetros que a su vez producen determinados resultados, entonces, son modelos que ayudan a tomar decisiones de política de acuerdo con los resultados que produzca en los objetivos implementar una determinada hipótesis. Por ejemplo, un modelo para definir una política de crédito, cuantificará los resultados que produce en los ingresos financieros el impulsar o restringir una determinada línea de crédito.
- Modelo exploratorio: Se utilizan para medir el efecto que pequeños cambios en los parámetros producirán en la situación actual; son modelos que ayudan a tomar decisiones operativas. Es importante aclarar que cada cambio debe introducirse al modelo independientemente de los demás (uno a uno) para poder determinar los efectos de cada uno. Por ejemplo, un modelo para seleccionar proveedores, arrojará como resultado el impacto que produce cada proveedor, y sus políticas, en el costo de producción, teniendo en cuenta el precio de venta, los plazos del crédito, los tiempos de entrega, el volumen de ventas, etc.
- Modelo de pronóstico: no son modelos para proyectar variables, son modelos para estimar el valor futuro de los resultados, según sean los planes y políticas que se piense

implementar en el futuro; son modelos que sirven para anticipar el grado de cumplimiento de los objetivos, de acuerdo al comportamiento de los parámetros. Por ejemplo, el modelo para generar los estados pro forma de la empresa, calculará los indicadores financieros que miden el cumplimiento de los objetivos y por lo tanto sirve para tomar las medidas correctivas con anticipación.

Es posible encontrar modelos que combinan dos o más de las clases anteriores, siendo el más común un modelo de pronóstico – experimental, ya que se pueden lanzar hipótesis sobre el comportamiento de ciertas variables y apreciar el resultado en los indicadores que miden los objetivos.

### **Modelos según el horizonte de tiempo involucrado**

Atendiendo a este criterio, se encuentran tres clases de modelos:

- Modelos operacionales: estos modelos utilizan como variables de entrada transacciones de la operación diaria de la empresa, por lo tanto son de corto plazo y muy detallados; son modelos de apoyo al área operativa que le sirven para sustentar decisiones. Por ejemplo, un modelo para administrar inventarios, calculará el punto de reorden de un artículo utilizando las transacciones de venta a medida que se realizan.
- Modelos de control: estos modelos son de mediano plazo y utilizan como variables de entrada eventos ocurridos en el pasado, con el fin de verificar hechos y prever situaciones; son modelos que ayudan al área administrativa a controlar las operaciones. Por ejemplo, un modelo de conciliación bancaria, verificará las entradas y salidas de dinero frente a otros soportes, con el fin de controlar fechas, cuantías, autorizaciones, etc.
- Modelos de planeación: estos son modelos de largo plazo que utilizan como variables de entrada tendencias y políticas con el fin de proyectar los resultados de los planes; son modelos que sirven de apoyo al área directiva para planear la consecución de los objetivos de la empresa. Por ejemplo, un modelo de proyección de la empresa, verificará a través

de indicadores financieros cuál será el grado de cumplimiento de los objetivos, al poner en marcha los planes actuales.

Estos modelos se apoyan mutuamente y no se puede hablar de combinarlos, ya que su objetivo es diferente; es importante tener en cuenta que el horizonte de tiempo es subjetivo y por lo tanto el plazo que para una empresa es corto para otra puede ser largo, dependiendo de la actividad que desarrollen.

### **Modelos según la metodología de solución**

Teniendo en cuenta la metodología que se emplea para obtener las respuestas del modelo, éstos se pueden clasificar en dos grupos:

- Modelos de optimización: son modelos que se utilizan para encontrar la combinación de variables de entrada que logra el mejor valor posible en los resultados, según los recursos disponibles y algunas restricciones técnicas; son modelos que apoyan la toma de decisiones. Por ejemplo, un modelo que administre la distribución de mercancías, buscará encontrar la asignación de recursos (vehículos, rutas, etc.) que minimice los costos de distribución, cumpliendo con ciertas condiciones sobre la calidad de la entrega.
- Modelos de simulación: son modelos que se utilizan para aprender sobre una situación, ya que al conocer el impacto de las variables y sus relaciones en los resultados de una situación se puede mejorar la negociación; son modelos de apoyo a la administración de la empresa para comprender mejor una situación. Por ejemplo, un modelo de financiación, simulará el impacto que una determinada mezcla de fuentes de recursos produce los resultados financieros de un proyecto, teniendo en cuenta los pronósticos en la tasa de interés.

Actualmente existen modelos inteligentes de solución avanzada, que tienen en cuenta los eventos ocurridos, de manera que aprenden de ellos para mejorar la solución siguiente, otros conservan las situaciones vividas por la empresa en el pasado y la utilizan para



buscar una solución; sin embargo, son modelos que solo recientemente se han tratado de involucrar en el ambiente financiero de las empresas.

### **Modelos según la forma de cuantificar las variables**

De acuerdo a la forma de cuantificar las variables que utilizará el modelo, se obtiene la siguiente clasificación:

- Modelos determinísticos: las variables de entrada del modelo reciben valores subjetivos, de acuerdo con supuestos, por lo tanto cada vez que se ejecuta el modelo se supone que se conoce con certeza el valor que se asigna a la variable; son modelos que facilitan su cuantificación y ejecución, pero que no tienen en cuenta la incertidumbre que existe en las decisiones financieras. Por ejemplo, un modelo para cuantificar los ingresos por exportación, que utiliza una tasa de devaluación fija.
- Modelos probabilísticos: las variables de entrada del modelo toman valores de acuerdo con una distribución de probabilidades, por lo tanto cada vez que se ejecuta el modelo las variables toman valores al azar de acuerdo con las probabilidades signadas a cada expectativa; son modelos que tienen en cuenta la incertidumbre y por lo tanto no arrojan una respuesta única. Por ejemplo, un modelo para cuantificar los ingresos por exportación que utiliza tasas de devaluación que tienen diferentes probabilidades de ocurrencia.

A pesar de no conocerse el futuro y de que cada supuesto tiene varios grados de ocurrencia, es normal el encontrar que los modelos financieros se tratan de manera determinística, dada su facilidad de cálculo y la dificultad que existe para cuantificar probabilidades de ocurrencia de cada alternativa.

### **Modelos según el grado de detalle**

De acuerdo con el detalle al que se lleve el modelo, estos tienen la siguiente clasificación:

- Modelos explicativos: se construyen para explicar un concepto teórico, por lo tanto incluyen supuestos y restricciones que los hacen bastante simples. Por ejemplo, un

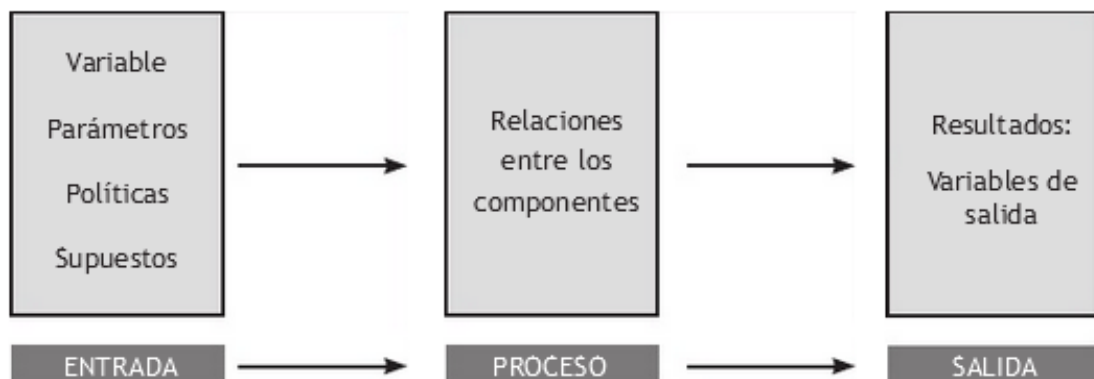
modelo para explicar el efecto del costo de capital en la valoración de la empresa utilizará un valor dado para el costo de capital sin llegar al detalle de su medición.

- Modelos aplicativos: se construyen para ser aplicados en la realidad, por lo tanto incluye detalles que se manifiestan en un alto número de variables y de condiciones que los hacen complejos. Por ejemplo para valorar una empresa se debe calcular el costo de la deuda recurriendo a datos reales de las fuentes de financiación con todos los detalles de intereses y plazos, además de los cambios de financiación que se presenten en el futuro.

Para analizar situaciones empresariales deben utilizarse los modelos aplicativos, ya que estos son la aplicación de un modelo explicativo (teórico) a una realidad específica.

### **Modelos financieros con enfoque de sistemas**

Para mejorar la efectividad en la construcción de modelos financieros se debe trabajar con una metodología definida, el enfoque sistémico considera como elementos integrantes del modelo los datos de entrada (variables y parámetros, políticas y supuestos), el procesamiento de los mismos (relaciones entre los componentes) y la presentación de resultados (variables de salida).



**Gráfico 4:** Modelos Financieros con enfoque de sistemas

Elaborado por: Jairo Gutiérrez Carmona

Entrada: en la entrada se deben cuantificar y codificar todas las variables del modelo; cuando se trabaja con hoja de cálculo debe reservarse un área para la entrada y es en la única parte

del modelo donde se acepta que se escriban números, en los restantes partes deben utilizarse fórmulas con direcciones. El detalle en el área de entrada deber atender a la necesidad y a la suficiencia que se pida al modelo, es aquí donde se efectuarán los cambios en los parámetros para cálculos posteriores.

Proceso: se refiere a establecer las relaciones entre las variables del modelo y dado que todas se han cuantificado, las relaciones serán matemáticas. En la hoja de cálculo será un área donde se ejecutan los cálculos para resolver el modelo, siempre utilizando fórmulas que emplean la dirección donde están escritos los parámetros y variables.

Salida: son los resultados que arroja el modelo, los cuales deben ser medidos (promedios, dispersión, etc.), con el fin de apoyar la toma de decisiones. Normalmente son pocos valores, acompañados de gráficos, que sirven de base para la evaluación financiera de los resultados.

#### **2.2.1.10. Los Estados Financieros**

Según la NIC 1:

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, el rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán la siguiente información acerca de una entidad: activos, pasivos, patrimonio neto, ingresos y gastos (en los que se incluyen las ganancias y pérdidas), aportaciones de los propietarios y las distribuciones a los mismos en su condición de tales y flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y el grado de certidumbre.

Un conjunto completo de estados financieros comprende:

- un estado de situación financiera al final del ejercicio;
- un estado del resultado global del ejercicio;
- un estado de cambios en el patrimonio neto del ejercicio;
- un estado de flujos de efectivo del ejercicio;
- notas, que incluyen un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa; y
- un estado de situación financiera al principio del ejercicio comparativo más antiguo en el que una entidad aplica una política contable retroactivamente o realiza una reexpresión retroactiva de partidas incluidas en sus estados financieros, o cuando reclasifica partidas de dichos estados financieros.

#### **2.2.1.11. Técnica del Semáforo**

Los semáforos (verde, amarillo, rojo) son una herramienta muy efectiva de comunicación a la hora de mostrar el estado de un indicador asociado con un nodo estratégico de la organización, sectores o individuos.

##### **2.2.1.11.1. Semáforos Cuantitativos**

La mayoría de nuestros indicadores estarán basados en fuentes de datos numéricos (mediciones), las que nos brindarán como mínimo la siguiente información:

- Periodo medido, por ejemplo Enero/2009
- Valor Real
- Valor Esperado
- Valor Crítico

Para este tipo de indicadores resulta bastante sencillo calcular un semáforo. Supongamos que se trata de un indicador “más es mejor”, el color del semáforo se puede determinar de la siguiente forma:

- **Verde** Si el valor Real es igual o mayor que el Valor Esperado
- **Amarillo** Si el Valor Real es igual o mayor que el Valor Crítico pero menor al Valor Esperado
- **Rojo** Si el Valor Real es menor al Valor Crítico

Estas reglas se aplicarán también sobre los semáforos de indicadores que se calculan en base a la agregación o sampleo de otros indicadores con métricas.

#### 2.2.1.11.2. Semáforos Cualitativos

En algunos casos no es posible o conveniente utilizar fórmulas matemáticas para derivar métricas que nos permitan cuantificar el estado de un indicador. Esta situación se da sobre todo en indicadores compuestos, cuyo estado resulta del análisis de varios indicadores conceptualmente distintos.

Un ejemplo de este tipo de indicadores podría ser el que muestra el estado de una perspectiva. Para estos casos es posible elaborar reglas que determinan el color del semáforo en base a los colores de los semáforos de los indicadores fuente.

El sistema que implemente este tipo de determinación de estado, debe ser lo suficientemente flexible como para dar la libertad de construir estas reglas tomando en cuenta las circunstancias de cada indicador en particular. Las reglas deben permitir, entre otras cosas:

- Evaluar el estado de la totalidad de los indicadores fuente
- Evaluar el estado de la mayoría
- Evaluar el estado de “al menos uno” de esos indicadores
- Evaluar el estado de determinado o determinados indicadores en particular. Esto es importante porque permite asignar mayor peso a un indicador en particular.

La forma común de semáforo cualitativo consiste en una serie de reglas “al menos uno”. Si bien es simple de implementar, en algunos casos el esquema es demasiado estricto:

- **Verde** Si todos los indicadores fuente están en verde.
- **Amarillo** Si hay algún indicador fuente en amarillo pero ninguno en rojo.
- **Rojo** Si algún indicador fuente está en rojo.

#### 2.2.1.12. Presupuesto

Según el Código Orgánico de Planificación Y Finanzas Públicas:

### **Componente de presupuesto**

**Art. 95.- Contenido y finalidad.-** Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.

**Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.-** El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

1. Programación presupuestaria.
2. Formulación presupuestaria.
3. Aprobación presupuestaria.
4. Ejecución presupuestaria.
5. Evaluación y seguimiento presupuestario.
6. Clausura y liquidación presupuestaria.

Con la finalidad de asegurar una adecuada coordinación de procesos interinstitucionales en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades del Sector Público, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estos lineamientos serán referenciales para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

#### **2.2.1.12.1. Programación Presupuestaria**

**Art. 97.- Contenido y finalidad.-** Fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a

incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

#### **2.2.1.12.2. Formulación Presupuestaria**

**Art. 98.- Contenido y finalidad.-** Es la fase del ciclo presupuestario que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación.

#### **2.2.1.12.3. Aprobación Presupuestaria**

**Art. 106.- Normativa aplicable.-** La aprobación del Presupuesto General del Estado se realizará en la forma y términos establecidos en la Constitución de la República. En caso de reelección presidencial, el Presidente reelecto enviará la proforma 30 días después de proclamados los resultados de la segunda vuelta.

En los gobiernos autónomos descentralizados, los plazos de aprobación de presupuesto del año en que se posesiona su máxima autoridad serán los mismos que establece la Constitución para el Presupuesto General del Estado y este código.

Cada entidad y organismo que no forma parte del Presupuesto General del Estado deberá aprobar su presupuesto hasta el último día del año previo al cual se expida.

#### **2.2.1.12.4. Ejecución Presupuestaria**

**Art. 113.- Contenido y finalidad.-** Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

#### **2.2.1.12.5. Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria**

**Art. 119.- Contenido y finalidad.-** Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.

La evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos de las entidades contempladas en el presente código, será responsabilidad del titular de cada entidad u organismo y se realizará en forma periódica. Los informes de evaluación serán remitidos al ente rector de las finanzas públicas en coordinación con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y difundidos a la ciudadanía.

El ministro a cargo de finanzas públicas efectuará la evaluación financiera global semestral del Presupuesto General del Estado y la pondrá en conocimiento del Presidente o Presidenta de la República y de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre.

Para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, aplicará una regla análoga respecto a sus unidades financieras y de planificación. Cada ejecutivo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, presentará semestralmente un informe sobre la ejecución presupuestaria a sus respectivos órganos legislativos.

#### **2.2.1.12.6. Clausura y Liquidación Presupuestaria**

**Art. 121.- Clausura del presupuesto.-** Los presupuestos anuales del sector público se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado.



Los compromisos del presupuesto anual que al último día de diciembre de cada año no se hayan transformado total o parcialmente en obligaciones, se tendrán por anulados en los valores no devengados. Los compromisos plurianuales de ejercicios fiscales no clausurados no se anulan, pero podrán ser susceptibles de reprogramación de conformidad con los actos administrativos determinados por las entidades.

Corresponderá, en el caso del Presupuesto General del Estado, al ente rector de las finanzas públicas, la convalidación de los compromisos de ejercicios fiscales anteriores para el nuevo ejercicio fiscal en los términos que el Reglamento del presente Código establezca.

Una vez clausurado el presupuesto se procederá al cierre contable y liquidación presupuestaria, de conformidad con las normas técnicas dictadas por el ente rector de las finanzas públicas.

**Art. 122.- Liquidación del presupuesto.-** La liquidación del Presupuesto General del Estado se expedirá por Acuerdo del ente rector de las finanzas públicas, hasta el 31 de marzo del año siguiente, de acuerdo a las normas técnicas que éste expida para el efecto. El mismo plazo aplicará para el resto del Sector Público.

### **2.2.2. Marco Conceptual**

- **Actores sociales:** Un actor social es un sujeto colectivo estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad con vistas a defender los intereses de los miembros que lo componen y/o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias. (Alain Touraine, 1984, p.12).
- **AME:** Asociación de Municipalidades del Ecuador ([www.ame.gob.ec](http://www.ame.gob.ec))
- **Amenazas:** Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de

otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación. (Cárdenas Y. 2007, p. 2)

- **Benchmarking:** es una herramienta fundamental en la búsqueda externa de ideas, estrategias y métodos para la mejora de la propia organización. Es el proceso sistemático y continuado para evaluar y comparar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Marcini R. 2012, p. 2)
- **Contraste de hipótesis:** Conjunto de reglas tendentes a decidir cuál de dos hipótesis –la nula ó la alternativa- debe aceptarse en base al resultado obtenido en una muestra. Es de dos colas cuando la alternativa es la negación de la nula. De una cola en caso contrario. . (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 2)
- **Control:** “Control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación”. (Koontz y O'Donnel, 1985, p. 13)
- **COOTAD:** Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. ([www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec))
- **Copyfp:** Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. ([www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec))
- **Debilidades:** “Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse”. (López D. 2009, p. 1)
- **Decisión Financiera:** “la decisión es una determinación o resolución que se toma sobre las finanzas. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado”.
- **Desarrollo empresarial:** Es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, mediante la innovación de productos

y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. (Varela R., 2005, p.2)

- **Diagnóstico Cualitativo:** “El análisis cualitativo es aquel que refiere a los aspectos de calidad, valor o ponderación de un objeto, individuo, entidad o estado”. (Diccionario Definición ABC, 2007, p.3)
- **Diagnóstico Cuantitativo:** “se emplea para determinar la cantidad de un ingrediente, elemento o variable en una entidad dada”. (Diccionario Definición ABC, 2007, p.3)
- **Estrategias:** Es un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual. (Hernández, 1998, p. 2)
- **Filosofía empresarial:** “Es la forma de ser de una empresa, y se habla que la cultura de una compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es la visión compartida de una organización”. (Barreda J. 2011, p.4)
- **Fortalezas:** “Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia”. (López D. 2009, p. 1)
- **Función de Distribución:** Función que hace corresponder a cada uno de los valores de una variable aleatoria la probabilidad de que tal variable aleatoria tome un valor igual o inferior al dado. (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 2)
- **Función de Probabilidad:** Función que hace corresponder a cada uno de los valores de la variable aleatoria discreta su probabilidad. (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 2)
- **GAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado ([www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec))
- **Hipótesis:** “Afirmación que se considera lo suficientemente fiable o creíble como para basar sobre ella una tesis o teoría demostrada o confirmada con datos reales”. (Diccionario Libre (Free Dictionary) por Farlex, 2010)

- **Información Financiera:** “Si nos referimos a información financiera, estamos hablando de Estados Financieros que básica y fundamentalmente debe preparar una empresa con el propósito de revelar el estado que guardan las finanzas de una entidad a una fecha”. (Hernández, 1998, p. 2)
- **Institución Pública:** “Hacen referencia a las organizaciones fundamentales de un Estado o nación. Estas instituciones son los órganos del poder soberano en el territorio en cuestión.” (Diccionario Libre (Free Dictionary) por Farlex, 2010)
- **Macroentorno:** El macroentorno (denominado también entorno lejano) es el conjunto de funcionamiento del centro de salud público independiente derivado del hecho de que esta actúa en un país, una región, una zona climática, un sistema político, jurídico y económico determinados. Un rasgo característico del macroentorno es que determina en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la empresa, aunque es incapaz de cambiarlas. (Marcini R. 2012, p. 8)
- **Meta:** “Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo” (Hernández, 1998, p. 5)
- **Metodología:** Se refiere a la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación. (Diccionario Libre (Free Dictionary) por Farlex, 2010)
- **Método:** “Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a logara un objetivo predeterminado.” (Hernández, 199,8 p. 5)
- **Microentorno:** El microentorno (o entorno competitivo) determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida sus decisiones estratégicas. Las empresas pueden influir en el microentorno, pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado. (Marcini R. 2012, p. 8)

- **Misión:** "Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, 2001, p. 244)
- **Muestra:** Parte de una población que se toma cuando es imposible acceder a toda ella. La elección de la muestra se hace con la intención de, a partir de la información que ella proporciona, extender sus resultados a toda la población a la que representa. (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 2)
- **Muestra aleatoria:** "(Muestra elegida al azar) Aquella muestra tomada de la población en la que todo individuo tiene la misma probabilidad de resultar elegido para ella, y esto con independencia entre individuos." (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 2)
- **OG:** organización gubernamental
- **ONG:** organización no gubernamental
- **Oportunidades:** "Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas". (Marcini R. 2012, p.17 )
- **Óptimo:** "Aquello que resulta ser muy bueno, que no puede ser mejor de lo que es, es decir, optimo es el superlativo del término bueno". (Diccionario Libre (Free Dictionary) por Farlex, 2010)
- **Organización:** La organización es consecuencia o resultado del proceso de planificación, por medio del cual a partir de unos objetivos que se configuran y se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos, y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos. (La Gran Enciclopedia de Economía, 2006, ¶ 1)

- **Plan:** “Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común- También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.” (Hernández, 1998 p. 6)
- **Planificación:** “Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.” (Hernández, 1998 p. 6)
- **PNBV:** Plan Nacional del Buen Vivir
- **Procedimientos:** “Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.” (Hernández, 1998 p. 6)
- **Procesos:** Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismo de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. (Marcini R. 2012, p.17)
- **Pronóstico:** “es la predicción de lo que sucederá con un elemento determinado dentro del marco de un conjunto dado de condiciones”. (Hernández, 1998 p. 6)
- **Proyecto:** “Es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido”. (Diccionario Libre (Free Dictionary) por Farlex, 2010).
- **Riesgo:** “El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño”. (Marcini R. 2012, p.17 )
- **Stakeholders:** “El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por

las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización”. (Guioteca, 2011)

- **SINFO:** Sistema de información computarizada. (Visual Sinfo)
- **Sistema:** “Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente.” (Hernández, 1998, p. 8)
- **SUMAK KAUSAY:** Principios del Buen Vivir ([www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec))
- **Táctica:** “Sistema especial que se emplea para hábilmente conseguir un fin” (Hernández, 1998, p. 8)
- **Variable aleatoria:** Toda función que toma diversos valores numéricos, dependiente de los resultados de un fenómeno aleatorio, con distintas probabilidades. (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 3)
- **Variable aleatoria discreta:** Las variables aleatorias discretas son aquellas que presentan un número finito de valores, constituyen una sucesión numerable. (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 3)
- **Variable aleatoria continua:** Las variables aleatorias continuas pueden tomar un número infinito de valores en un intervalo determinado. (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 3)
- **Variable categórica:** Una variable categórica es una variable que clasifica cada individuo de una población en una de las varias clases mutuamente excluyentes en que ésta se divide. (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 3)
- **Variable numérica:** Corresponde a los datos expresados en una escala continua numérica (Juan Francisco Monge Ivars y Ángel A. Juan Pérez, 2011, p. 3)
- **Visión:** Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. La Visión

de la empresa es la respuesta a la pregunta. ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro. (Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, 2001, p. 246)

## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis General**

El diseño de un modelo estratégico financiero en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo logrará la acertada toma de decisiones financieras.

## **2.4. Variables**

### **2.4.1. Variable Independiente**

Diseño de un modelo estratégico financiero

### **2.4.2. Variable Dependiente**

Toma de decisiones



## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Modalidad de la investigación

La modalidad que se empleará en la investigación será cuali – cuantitativa, porque utilizará información numérica y además datos referentes a la población objeto de investigación.

La **investigación cuantitativa** se refiere a datos numéricos mediante la aplicación de encuestas que al ser interpretados sus resultados será descriptivos, al mismo tiempo que nos ayudará a comprobar la hipótesis ya planteada; mientras que la **investigación cualitativa** nos permite analizar palabras o hechos ayudándonos a obtener conclusiones, consecuentemente nos servirá a comprobar lo investigado.

Entre la investigación cuantitativa e investigación cualitativa su diferencia básica es que la primera se refiere a métodos deductivos mientras que la segunda nos establece métodos inductivos.

### 3.2. Tipos de investigación

#### **Investigación de Campo**

Sierra, (2012): “Nos permitirá verificar y comprobar información obtenida en la recolección de datos. Se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno”.(¶ 4)

#### **Investigación Bibliográfica**

AMADOR (2011):

El objetivo de la investigación **documental** es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio y descubrir respuestas a determinados interrogantes a través de la aplicación de procedimientos documentales. Estos

procedimientos han sido desarrollados con el objeto de aumentar el grado de certeza de que la información reunida será de entres para los integrantes que estudia y que además, reúne las condiciones de fiabilidad y objetividad documental. (§ 3)

**Descriptiva:** El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (§ 4)

### 3.3. Población y muestra

#### Población

Se tomará como población a todo el personal que labora en el Departamento Financiero y sus dependencias del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUANO, siendo un total de 14 personas:

**Tabla 3. Empleados de la Dirección Financiera y sus dependencias del GAD Municipal Guano**

<b>DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA</b>	
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA	Ing. Juan Carlos Carrasco
ANALISTA FINANCIERO	Andrés Yambay
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	
CONTADOR GENERAL	Lcdo. Carlos Álvarez
ANALISTA DE CONTABILIDAD	Lcdo. Raúl Morocho
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Ing. Franklin Orozco

ASISTENTE DE CONTABILIDAD (SECRETARIA)	Ing. Verónica Velastegui
<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>	
TESORERO MUNICIPAL	Ing. Nelly Melendrez
RECAUDADOR	Sr. Danilo González
ASISTENTE DE TESORERÍA (SECRETARIA)	Sr. Luis Velastegui
TÉCNICO DE COACTIVAS	Abgdo. Armando Arévalo
<b>UNIDAD DE BODEGA EN GENERAL</b>	
GUARDALMACÉN GENERAL	Ing. Mayra Valdivieso
ASISTENTE DE BODEGA (SECRETARIA)	Sr. Juan Carlos Solórzano
<b>UNIDAD DE RENTAS</b>	
JEFE DE RENTAS	Lcda. Irene Alarcón
ASISTENTE DE RENTAS	Sra. Gisela Chavarrea

**Nota:** Matriz de los Empleados con su respectivo cargo de la Dirección Financiera y sus dependencias del GAD Municipal GUANO.

### **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **3.4.1. Métodos**

##### **Método Inductivo– Deductivo**

Este método será empleado ya que ayudará a conocer e investigar los elementos que intervienen en el desarrollo de la metodología, como conocer la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guano, factores que afectan tanto de manera positiva como negativa,

Ayudará de tal manera que permitirá conocer las metodologías para realizar la presente investigación, y así poder aplicarlos y adaptar a las necesidades del presente proyecto.

### **Método Analítico – Sintético**

Mediante el análisis y la síntesis que como investigadores se conocerá la realidad, mediante el análisis permitirá el conocimiento de factores tanto internos como externos apegados a la realidad, estableciendo de esta forma la causa y efecto de los componentes de la investigación.

Por otro lado el método de síntesis contribuirá a pasar de lo complejo a lo simple, de las causas hacia los efectos y de los principios a las consecuencias. El método analítico sintético servirá como ayuda para revisar toda la literatura e información que utilicemos en el desarrollo de la metodología extrayendo las partes importantes para elaboración de la misma.

#### **3.4.2. Técnicas**

La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos por lo cual citamos las principales técnicas de investigación.

**Encuestas:** Se la aplicara con el objetivo de obtener información concerniente al desenvolvimiento de las actividades del objeto de estudio, será realizada a todos los empleados de la Institución.

**Entrevistas:** Se aplica esta técnica ya que me permite obtener datos, la cual consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado.

**Observación:** Se utiliza esta técnica ya que es necesario poseer un registro sistemático, valido y confiable de comportamientos y conductas relacionado al objeto de estudio.

#### **3.4.3. Instrumentos**

**Fichas y documentos electrónicos:** Se empleó este instrumento ya que es necesario registrar los datos que se van obteniendo, las cuales, debidamente elaborados y ordenados contienen la mayor parte de la información que se recopila en la investigación.

**Guía de entrevista:** A través de este documento se pudo recolectar la suficiente información para establecer las bases necesarias que permita determinar las causas del problema.

### **3.5. Resultados**

#### **Tabulación de Datos**

En esta parte de la investigación, es indispensable la aplicación de encuestas al personal directamente relacionado con el Departamento Financiero. El objetivo de la aplicación de la encuesta es determinar la importancia del diseño de un Modelo Estratégico Financiero en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guano provincia de Chimborazo; para lo cual se ha formulado una serie de preguntas que tiene fundamento en las variables dependientes e independientes.

En el **Anexo 1** se muestra el formato de la encuesta utilizada para obtener información, mientras que en el **Anexo 2** se presenta el formato de entrevista, el mismo que nos ayuda a ampliar el criterio del área crítica existente en la aplicación del Modelo Financiero existente.

La población utilizada es la totalidad del personal existente en el Departamento Financiero: Dirección de Gestión Financiera Municipal (Director de Gestión Financiera y Analista Financiero), Contabilidad (Contador General, Analista de Contabilidad, Auxiliar de Contabilidad y Asistente de Contabilidad), Tesorería (Tesorero Municipal, Recaudador y Asistente de Tesorería), Rentas y Coactivas (Jefe de Rentas, Asistente de Rentas y Técnico de Coactivas), Bodega ( Guardalmacén General y Asistente de Bodega).

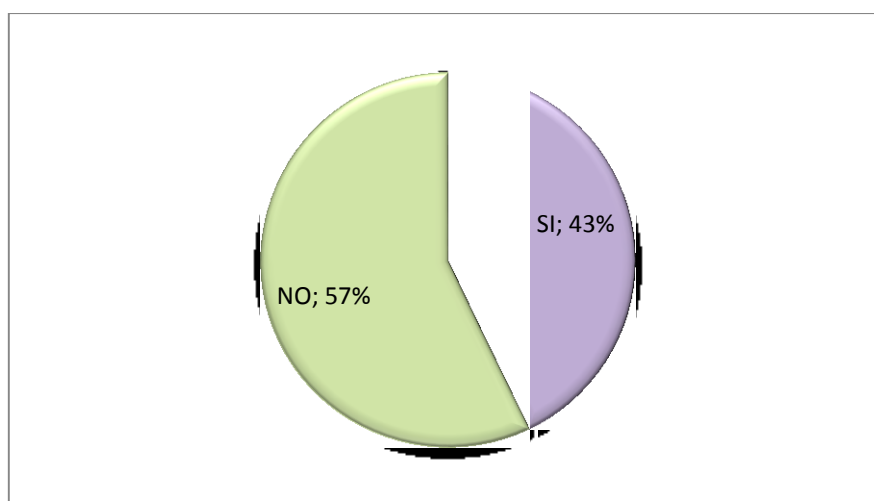
Al aplicar la encuesta, a los funcionarios del GAD Municipal de Guano se ha obtenido los siguientes resultados:

#### **1. ¿La Institución cuenta con un Modelo Estratégico en el área Financiera?**

**Tabla 4. Tabulación 1era pregunta**

<b>SI</b>	6	43%
<b>NO</b>	8	57%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 1. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 5:** Existencia de un Modelo Estratégico: Análisis Estratégico

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 4

#### **Análisis:**

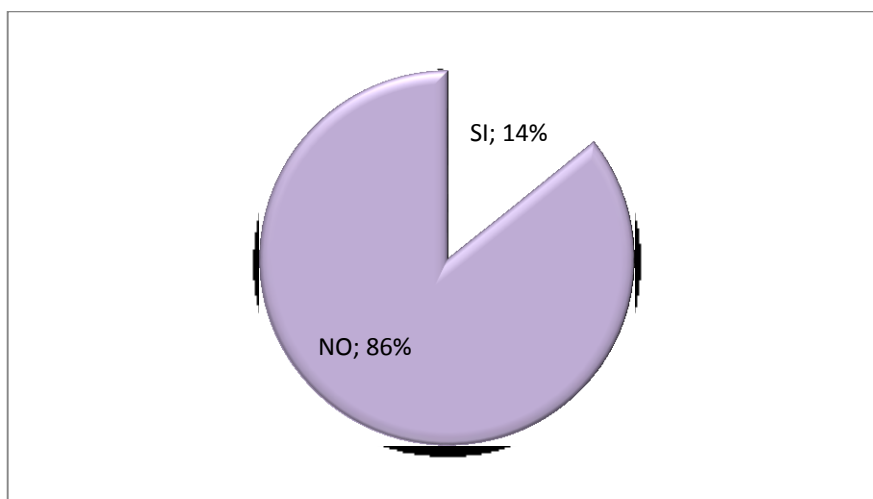
El 57% de los encuestados indican que no se ha establecido un modelo estratégico en el área Financiera, mientras que el 43% afirman su existencia. Las personas que dan una respuesta negativa argumentan que hay un modelo financiero pero no es netamente estratégico.

**2. ¿Considera que la implementación de un modelo adecuado en el Departamento Financiero no aportará con el cumplimiento de Objetivos de la Institución?**

**Tabla 5.Tabulación 2da pregunta**

<b>SI</b>	2	14%
<b>NO</b>	12	86%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 2. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 6 :** Implementación de un modelo estratégico: Análisis Estratégico

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 5

**Análisis:**

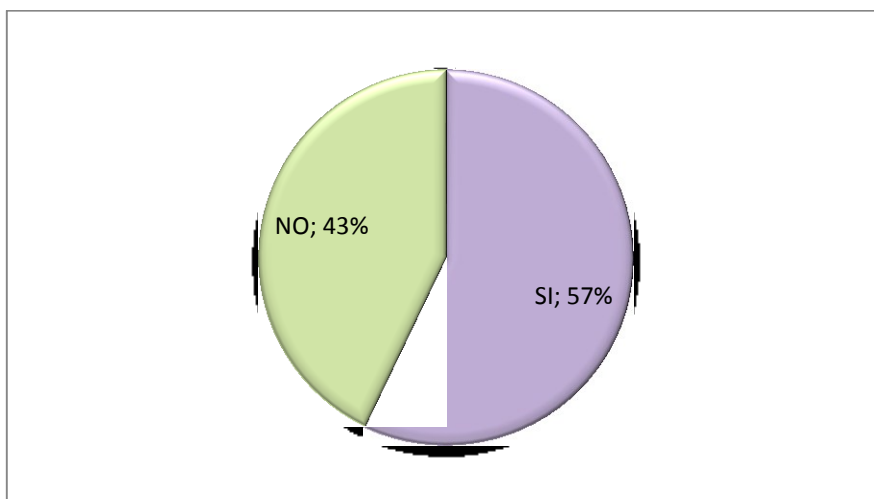
El 14% de los encuestados indican que la implementación de un modelo estratégico no influirá en el cumplimiento de los objetivos financieros, mientras que el 86% están de acuerdo con que el cumplimiento de objetivos será más efectivo con la implementación de estrategias.

**3. ¿El personal involucrado en la toma de decisiones financieras recibe capacitaciones con respecto al manejo del presupuesto público?**

**Tabla 6. Tabulación 3era pregunta**

SI	8	57%
NO	6	43%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 3. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 7:** Capacitaciones al personal sobre la toma de decisiones

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 6

**Análisis:**

El 43% de los encuestados indican que no han recibido la debida capacitación sobre la toma de decisiones, debido a que es direccionado a los empleados de mayor jerarquía, mientras que el 57% aseguran haber recibido las debidas capacitaciones.

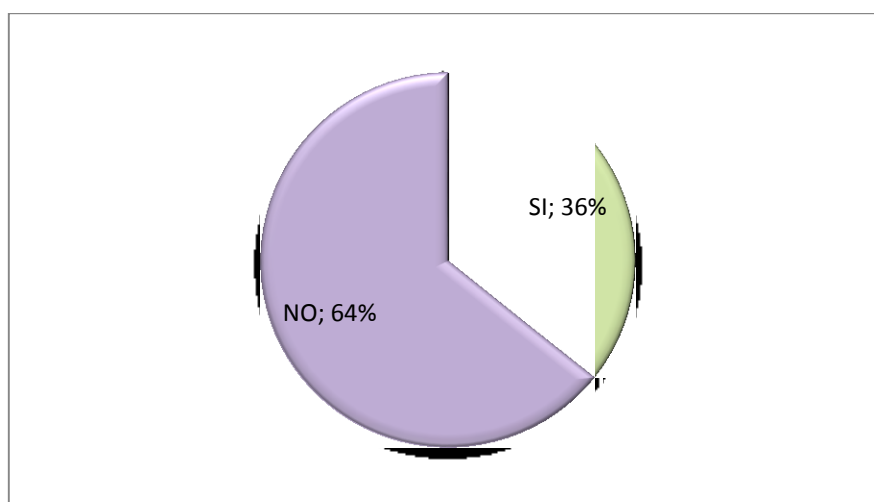


**4. ¿Se ha evaluado y mejorado el modelo financiero que se aplica actualmente en la Institución?**

**Tabla 7. Tabulación 4ta pregunta**

<b>SI</b>	5	36%
<b>NO</b>	9	64%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 4. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 8:** Evaluación del modelo estratégico

Elaborado Por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 7

**Análisis:**

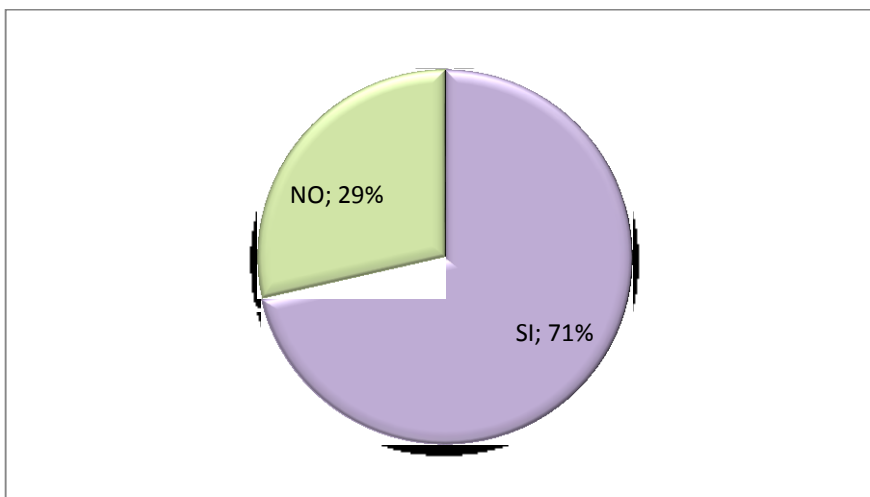
El 64% de los encuestados indica que no se ha evaluado el modelo existente en la Institución y por ende se ha sido sujeto a mejoras, mientras que el 36% manifiesta que se ha dado una retroalimentación constante del modelo, sin embargo no ha sido documentado.

**5. ¿Conoce si la toma de decisiones financieras afecta al cumplimiento del presupuesto proyectado?**

**Tabla 8. Tabulación 5ta pregunta**

<b>SI</b>	10	71%
<b>NO</b>	4	29%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 5. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 9:** Toma de decisiones

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 8

**Análisis:**

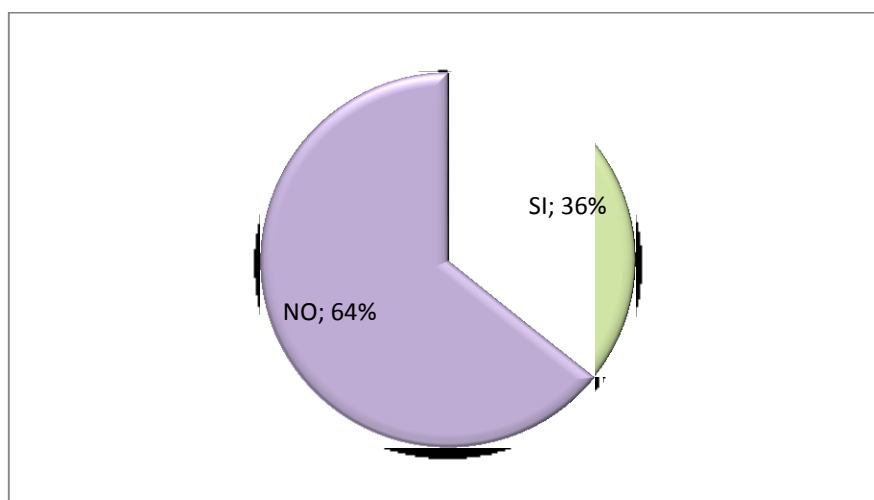
El 71% de los encuestados asegura que la toma de decisiones que se aplica en la Institución afecta directamente a las finanzas, ya que obviamente el manejo de los recursos financieros dependen de una adecuada toma de decisiones, mientras que el 29% niega que sea un factor muy relevante la toma de decisiones con respecto a la ejecución del presupuesto.

**6. ¿Conoce si se han establecido acciones en el Departamento financiero para mejorar la toma de decisiones?**

**Tabla 9. Tabulación 6ta pregunta**

<b>SI</b>	5	36%
<b>NO</b>	9	64%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 6. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 10:** Toma de decisiones

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 9

**Análisis:**

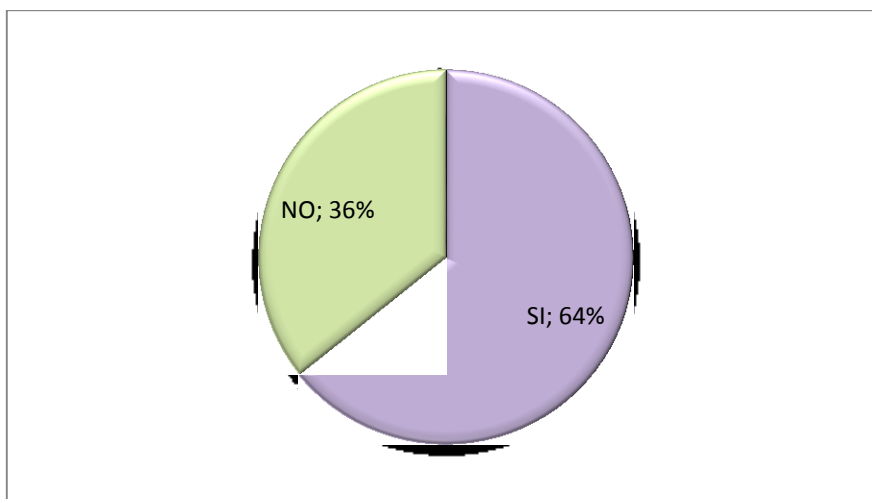
El 64% de los encuestados desconoce de la existencia de acciones en cuanto al mejoramiento en la toma de decisiones financieras, mientras que el 36% manifiesta que las decisiones financieras que se ejecutan en cuanto al presupuesto son tomadas de acuerdo a las necesidades en su momento mas no se basan en un esquema de mejora sugerido.

**7. ¿Para la toma de decisiones financieras existen estrategias debidamente establecidas que mejoren el manejo del presupuesto?**

**Tabla 10. Tabulación 7ma pregunta**

<b>SI</b>	9	64%
<b>NO</b>	5	36%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 7. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 11:** Estrategia en la toma de decisiones

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 10

**Análisis:**

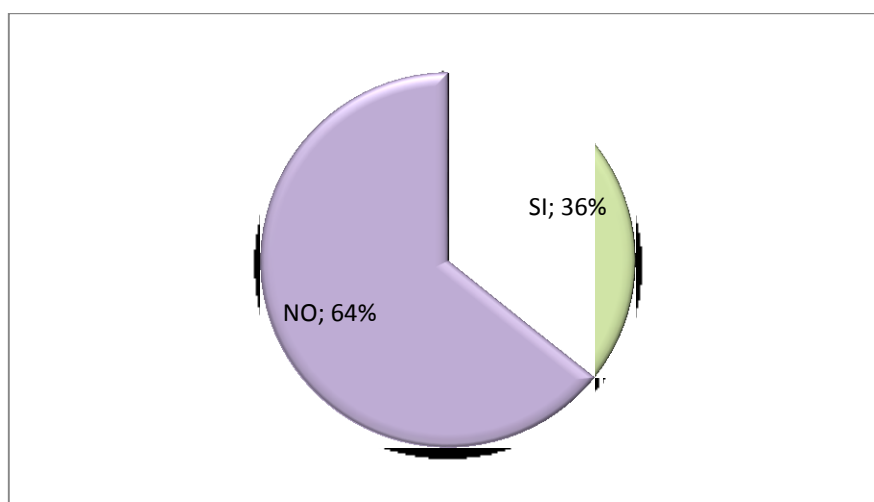
El 64% de los encuestados asegura que se aplican estrategias en cuanto a la toma de decisiones, las mismas que constan en el modelo financiero empleado por el talento humano implicado en las mencionadas funciones, pero el 36% desconoce la aplicación de estrategias establecidas.

**8. ¿El modelo financiero empleado por la institución está estrechamente ligado con el Plan Estratégico Institucional, Plan Anual de Inversión y Plan Operativo Anual?**

**Tabla 11. Tabulación 8va pregunta**

<b>SI</b>	5	36%
<b>NO</b>	9	64%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 8. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 12:** Modelo Estratégico y su relación con la planeación

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 11

**Análisis:**

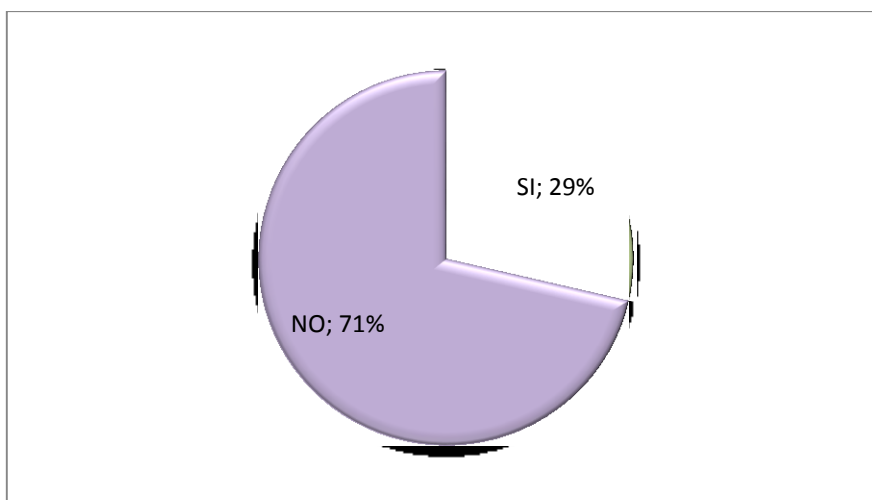
El 64% de los encuestados desconoce si el modelo vigente se encuentra relacionado con el el Plan Estratégico Institucional, Plan Anual de Inversión y Plan Operativo Anual, y el 36% manifiesta que claramente el modelo aplicable en la institución debe basarse en los Planes que se aplican en la Institución.

**9. ¿El modelo financiero existente propone políticas y líneas de acción presupuestaria de la Institución, fundamentada en objetivos, metas, tiempo de ejecución, indicadores de gestión y resultados estimados?**

**Tabla 12. Tabulación 9na pregunta**

<b>SI</b>	4	29%
<b>NO</b>	10	71%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 9. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 13:** Modelo Estratégico y líneas de acción

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 12

**Análisis:**

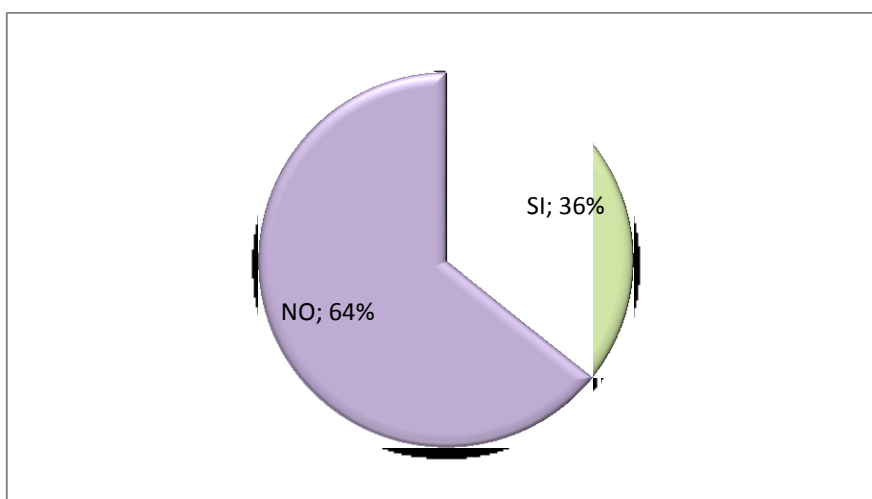
El 71% de los encuestados manifiesta que el modelo no está debidamente fundamentado ni establecido a detalle con las metas, tiempos y estimaciones y el 29% asegura su efectiva fundamentación.

**10. ¿La toma de decisiones financieras se maneja bajo el marco legal vigente?**

**Tabla 13. Tabulación 10ma pregunta**

<b>SI</b>	5	36%
<b>NO</b>	9	64%
	14	100%

**Nota:** Resultados de la pregunta 10. Encuesta Aplicada en el GAD Municipal Guano



**Gráfico 14:** Toma de Decisiones y el marco legal

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos, Fuente: Tabla 13

**Análisis:**

El 64% desconoce si la toma de decisiones se aplica con apego al marco legal vigente ya que de hecho desconocen la parte legal, sin embargo el 36% de las personas encuestadas que tienen conocimiento aseguran que si se aplican,

**Tabla 14. Resumen de la Tabulación de la encuesta**

		RESPUESTAS			
PREGUNTAS	VARIABLE INDEPENDIENTE		SI	NO	TOTAL
	1	¿La Institución cuenta con un Modelo Estratégico en el área Financiera?	6	8	14
	2	¿Considera que la implementación de un modelo adecuado en el Departamento Financiero aportará con el cumplimiento de Objetivos de la Institución?	2	12	14
	3	¿Se ha evaluado y mejorado el modelo financiero que se aplica actualmente en la Institución?	5	9	14
	4	¿El modelo financiero empleado por la institución está estrechamente ligado con el Plan Estratégico Institucional, Plan Anual de Inversión y Plan Operativo Anual?	5	9	14
	5	¿El modelo financiero existente propone políticas y líneas de acción presupuestaria de la Institución, fundamentada en objetivos, metas, tiempo de ejecución, indicadores de gestión y resultados?	4	10	14
	TOTAL VARIABLE INDEPENDIENTE		22	48	70
	VARIABLE DEPENDIENTE		SI	NO	TOTAL
	1	¿El personal involucrado en la toma de decisiones financieras recibe capacitaciones con respecto al manejo del presupuesto público?	8	6	14
	2	¿Conoce si la toma de decisiones financieras afecta al cumplimiento del presupuesto proyectado?	10	4	14



	3	¿Conoce si se han establecido acciones en el Departamento financiero para mejorar la toma de decisiones?	5	9	14
	4	¿Para la toma de decisiones financieras existen estrategias debidamente establecidas que mejoren el manejo del presupuesto?	9	5	14
	5	¿La toma de decisiones financieras se maneja bajo el marco legal vigente?	5	9	14
	<i>TOTAL VARIABLE DEPENDIENTE</i>		37	33	70
	<b>TOTAL GENERAL</b>		59	81	140

**Nota:** Resumen de los Resultados de la encuesta aplicada en el GAD Municipal Guano, las preguntas se encuentran ordenadas según su relación con el tipo de variable, dependiente o independiente. Ma. Alejandra Cevallos

### 3.6. Verificación de la hipótesis

#### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

El diseño de un modelo estratégico financiero en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo no logrará la acertada toma de decisiones financieras.

#### **Hipótesis Alternativa ( $H_1$ )**

El diseño de un modelo estratégico financiero en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo logrará la acertada toma de decisiones financieras.

### **Matriz de Contingencia**

Los datos utilizados en esta tabla han sido obtenidos de la tabulación de las encuestas.

**Tabla 15. Matriz de Contingencia**

		RESPUESTAS		
		Si	No	TOTAL
VARIABLES	Independiente	22	48	70
	Dependiente	37	33	70
	TOTAL	59	81	140

**Nota:** Matriz de contingencia, totalidad de preguntas afirmativas y negativas de acuerdo a la variable. Ma.

Alejandra Cevallos

### Frecuencia Esperada

$$E = \frac{TF * TC}{TG}$$

Donde:

E = Frecuencia Esperada

TF = Total fila

TC = Total Columna

TG = Total General

$$E_1 = \frac{70 * 59}{140} = 29,50$$

$$E_2 = \frac{70 * 81}{140} = 40,50$$

$$E_3 = \frac{70 * 59}{140} = 29,50$$

$$E_4 = \frac{70 * 81}{140} = 40,50$$

### Grados de libertad

$$GL = (F - 1) * (C - 1)$$

Donde:

GL = Grados de Libertad

F = Filas

C = Columnas

$$GL = (2 - 1) * (2 - 1) = 1$$

### Chi<sup>2</sup> Tabla

**Nivel de Confiabilidad= 0,05%**

0,05 es el valor complementario porcentual de la confianza que es de 95%

**Tabla 16. Distribución Chi<sup>2</sup>**

	0,1	0,05	0,025	0,01
1	2,71	3,84	5,02	6,63
2	4,61	5,99	7,38	9,21

**Nota:** Estadística y Tecnología de la Información y Comunicación en cuidados. Cristina Soto Moreno

Al calcular los grados de Libertad se obtuvo como resultado 1, por lo tanto:

$$\text{Chi}^2 = 1 \rightarrow 3,84$$

### **Chi<sup>2</sup> Calculado**

#### **Cálculo del Chi<sup>2</sup>**

$$X_{\chi}^2 = \frac{\sum (O - E)}{E}$$

$$X_{\chi}^2 = \text{Chi}^2$$

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

**Tabla 17. Chi<sup>2</sup> Calculado**

VARIABLES		FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA
INDEPENDIENTE	SI	22	29,5	1,907
	NO	48	40,5	1,389
DEPENDIENTE	SI	37	29,5	1,907
	NO	33	40,5	1,389
<b>TOTAL</b>		<b>140</b>	<b>140</b>	<b>6,591</b>

**Nota:** Chi<sup>2</sup> Calculado, Aplicación de la Fórmula del Chi<sup>2</sup> en la totalidad de respuestas positivas y negativas de las variables independientes y dependientes de la encuesta aplicada. Ma. Alejandra Cevallos.

### **Decisión**

Si  $X_{\zeta}^2 > X_t^2 \rightarrow$  Rechazo la  $H_0$  y acepto la  $H_1$

Si  $X_{\zeta}^2 < X_t^2 \rightarrow$  Rechazo la  $H_1$  y acepto la  $H_0$

De acuerdo al resultado obtenido se puede comprobar que el chi-cuadrado calculado es mayor que el chi-cuadrado tabla ( $X^2C > X^2t = 6,59 > 3,84$ ) por lo que se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula; es decir que se ha comprobado que: “El diseño de un modelo estratégico financiero en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo logrará la acertada toma de decisiones financieras”; esto demuestra que la variable dependiente está ligada a la variable independiente.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. Contenido de la propuesta

#### 4.1.1. Descripción de la Institución

Es la institución pública representativa del territorio del cantón que goza de una autonomía política, administrativa, financiera y se encuentra regida bajo los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

En la práctica se interrelaciona en la parte superior con el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y en la parte inferior se encuentra los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales pertenecientes al cantón.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano se encuentra regido, normado y reglamentado por la Constitución, el Cootad, y el PNBV.

La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

La Administración Municipal que del Cantón Guano tiene el firme propósito de abrir el camino hacia un desarrollo sustentable y equitativo en el cual, el ser humano se convierte en el objetivo esencial y en el actor principal de la gestión municipal y de su propio desarrollo.

##### 4.1.1.1. Identificación de la Institución

**Tabla 18. Identificación de la Institución**

<b>Razón Social:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO
<b>Sector:</b>	Por su naturaleza: Pública
	Por su actividad: De servicios
<b>Representante legal:</b>	Lic. Oswaldo Estrada (Alcalde)
<b>Dirección:</b>	20 de Diciembre y León Hidalgo, frente al parque Central.

<b>Teléfono:</b>	(03) 2900 133
<b>Correo electrónico:</b>	<a href="mailto:gadmunicipalguano@gmail.com">gadmunicipalguano@gmail.com</a>
<b>Sitio Web:</b>	<a href="http://www.municipiodeguano.gob.ec/ot/index.php">http://www.municipiodeguano.gob.ec/ot/index.php</a>

**Nota:** Chi2 Calculado, Aplicación de la Fórmula del Chi2 en la totalidad de respuestas positivas y negativas de las variables independientes y dependientes de la encuesta aplicada. Ma. Alejandra Cevallos.

#### **4.1.1.2.        Reseña Histórica**

El cantón Guano es poseedor de una larga y rica trayectoria histórica, la misma que ha estado marcada esencialmente por la creatividad y la dedicación de su gente al trabajo, tal como lo expresa el Himno al cantón Guano.

Por tradición, la población del cantón se ha distinguido por su laboriosidad y su capacidad emprendedora, resultantes quizá de la rica construcción histórica de la cultura local, que posibilitó la formación natural del capital humano. La base de la formación del capital humano se fundamentó en la transmisión intergeneracional de los conocimientos y secretos que posibilitaron el desarrollo de la artesanía y el comercio local

La fundación española de Guano se remonta al 15 de agosto de 1565, año en el que se crea la Guardianía del convento de nuestra "Señora de la Asunción de Guano".

Guano alcanza la categoría de cantón el 20 de diciembre de 1845 y se conformó con las parroquias: Villa de Guano, Calpi, San Andrés, Ilapo, Guanando, Penipe, Puela, Químiag y Cubijies.

#### **4.1.1.3.        Misión**

Planificar, implementar y desarrollar las acciones del gobierno municipal; ejecutando los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social

y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales con eficiencia y eficacia dentro de un marco de transparencia y aprovechamiento de los recursos humanos.

#### **4.1.1.4. Visión**

El Gobierno Municipal se constituirá en un modelo de gestión e impulsor del desarrollo y contara con una sólida organización interna que el 2020 se constituya en un municipio ecológico, descentralizado, autónomo y profundamente humanista, ofertando productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir las competencias vinculadas al desarrollo económico legal.

#### **4.1.1.5. Valores**

- **Comunicación:** Los actores sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión municipal. Se logra optimizar procesos y se obtiene consensos.
- **Gestión transparente:** Procedimientos transparentes en la gestión institucional; manejo claro y responsable de los recursos, de responsabilidades asignadas, de trámites y en todas las acciones de la gestión institucional.
- **Trabajo en equipo:** Esfuerzo conjunto y responsabilidad compartida para alcanzar las metas de la Institución.
- **Participación:** Consagra el derecho de participación de la ciudadanía y prevé que las ciudadanas y los ciudadanos, en forma individual o colectiva, participen de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión.
- **Lealtad:** Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.
- **Responsabilidad:** Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.
- **Oportunidad:** Demostrar precisión y agilidad en las actividades institucionales.
- **Confiabilidad:** La comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad, amplia cobertura y a costos razonables.



- **Respeto:** Interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.
- **Eficiencia:** Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional.

#### 4.1.1.6.        **Objetivos**

Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas rurales.
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.
- d) Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación y la asistencia social, turismo y ambiente y seguridad ciudadana.
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales mediante uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración.
- h) Capacitación de los recursos humanos que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.

#### **4.1.1.7. Políticas**

Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
- Movilización de esfuerzos para dotar al municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita recetar y procesar adecuadamente sus acciones.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, en base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. Que permita el autofinanciamiento de los gastos mediante un proceso técnico de gerencia municipal.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de niveles óptimos de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, tomando en consideración la concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, ejecutivo de apoyo y operativo en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para base de la mejor alternativa de solución a los problemas.
- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

#### 4.1.1.8. Ubicación



**Gráfico 15:** Ubicación del Municipio de Guano

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos

#### 4.1.1.9. Estructura Orgánica



Gráfico 16: Estructura Orgánica

Fuente: GAD Municipal Guano

#### 4.1.1.10. Matriz de problemáticas y potencialidades

### Matriz para priorización de Potencialidades y Problemas del Componente de Político Institucional y Participación Ciudadana del Cantón Guano

**Tabla 19. Instrumentos de Planificación y Ordenamiento Territorial**

Potencialidades	Problemas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenemos una consolidada Normativa legal vigente nacional, como es la Constitución, el Cootad, el Copyfp, y el PNBV.</li><li>• Referente del mejor PD y OT de la zonal 3.(Caracterización según la Senplades)</li><li>• Disponemos de la normativa legal vigente cantonal sobre Uso y ocupación del suelo, Titularización, Excedentes y Diferencias etc.</li><li>• Existe la Voluntad y decisión política del Concejo Cantonal en generar políticas acorde a la realidad del cantón.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento mínimo de la normativa legal vigente cantonal</li><li>• Capacidad moderada del GAD sobre la planificación, manejo ordenado sostenible y eficiente del territorio cantonal.</li><li>• Limitada sociabilización a la comunidad sobre la normativa legal.</li><li>• Desinterés de la comunidad sobre temas relacionados a la planificación y ordenamiento territorial del cantón.</li></ul>

**Tabla 20. Mapeo de actores públicos, privados, sociedad civil.**

Potencialidades	Problemas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia activa en el cantón de actores públicos, privados y civiles de la sociedad.</li><li>• El GAD promueve actividades para que la funcionalidad de los actores de la sociedad sea permanente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitado conocimiento del ámbito de trabajo que realizan los actores de la sociedad en cantón.</li><li>• Desconocimiento del campo de acción, la cobertura y la interacción de los actores de la sociedad.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El GAD plantea escenarios para la activa participación ciudadana para transparentar la gestión pública.</li> <li>• Vinculación de los diferentes actores públicos, privados y sociales en los procesos de planificación y desarrollo del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada intervención del GAD en los Actores públicos y privados.</li> <li>• Escaso involucramiento de la sociedad en la participación ciudadana.</li> <li>• Desactualización del mapeo de actores presentes en el cantón.</li> </ul>
--	--

**Tabla 21. Estructura y capacidades del GAD**

<b>Potencialidades</b>	<b>Problemas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencia la voluntad política y compromiso de sus autoridades así como del talento humano del GAD.</li> <li>• Plan de Gobierno de la máxima autoridad está vinculado a potenciar la institucionalidad y servicios del GAD.</li> <li>• Posee amplia vinculación gracias a la identidad política que le permite generar convenios de cooperación con diferentes OG y ONG.</li> <li>• El Plan de Gobierno de la Máxima Autoridad está enmarcado en los principios del Buen Vivir-SUMAK KAUSAY.</li> <li>• El GADM_CG se encuentra alineado estratégicamente con niveles de gobierno nacional, provincial y parroquial que contribuirá a la gestión del territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El GAD no cuenta con herramientas de planificación institucional.</li> <li>• Orgánico estructural y funcional desactualizado.</li> <li>• Cumplida vida útil del Parque automotor.</li> <li>• El espacio físico del GAD es limitado e infraestructura obsoleta.</li> <li>• Escaso equipamiento del GAD.</li> </ul>

**Tabla 22. Análisis y sistematización de experiencias sobre planificación y ordenamiento territorial**

Potencialidades	Problemas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con la asistencia técnica y respaldo de la AME en el subsistema de catastro.</li> <li>• La actual ordenanza de uso y ocupación de suelo regula la aplicación de su campo de acción.</li> <li>• Se cuenta con el subsistema financiero contable (SINFO) y se encuentra asistido con el servidor de base datos propios del GAD.</li> <li>• El GAD pionero en la regulación del territorio a través de las ordenanzas del 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desactualizado e inexacto plano urbano del cantón en cuestión de coordenadas.</li> <li>• No se dispone de planos especiales y parciales.</li> <li>• No se encuentra actualizado el formato del permiso de construcciones que otorga el GAD.</li> <li>• Carente sistema de información local del GAD.</li> </ul>

En la matriz anterior se determinó las potencialidades y problemas de este Componente por medio del análisis del diagnóstico. En base a las variables planteadas. Por tal motivo se ha considerado que las potencialidades son las características propias y tangibles, que del ser el caso pueden ser fortalecidas y consolidadas estas contribuirán a un devenir próximo y son traducidas como fortalezas. Mientras que los problemas son asuntos elementos o circunstancias que generan situaciones no deseadas y como tal son evidenciados con el fin de poder estudiarlos y posteriormente solucionarlos.

#### **4.1.1.11. Departamento Financiero**

##### **4.1.1.11.1. Misión**

Administrar el uso y aplicación de los recursos financieros, contables, caja y rentas municipales, destinados al desarrollo de los planes, programas y proyectos, de conformidad con la legislación y normatividad vigentes.

##### **4.1.1.11.2. Visión**

Ser el área municipal, que lidere el proceso de mejora en la gestión institucional basados en el humanismo, ética y calidad, contando con la participación de talento humano profesional y comprometido con el desarrollo económico legal.

##### **4.1.1.11.3. Funciones**

- a. Gestionar los recursos financieros de la institución;
- b. Garantizar que la formulación, programación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficiencia, eficacia y efectividad;
- c. Liquidar el presupuesto anual hasta el 31 de Marzo del año siguiente;
- d. Monitorear y evaluar la gestión económica y financiera mediante el análisis de indicadores económicos, política fiscal, estimaciones de ingresos y gastos;
- e. Establecer los procedimientos específicos de control interno;
- f. Definir metas institucionales, monitorear su cumplimiento y ejecutar las acciones correctivas necesarias; hasta la liquidación del presupuesto programado para el período;
- g. Generar los estados financieros y definir políticas contables internas para la generación de reportes para usuarios internos y externos, incluyendo el cumplimiento del plan de cuentas emitido por el Ministerio de Finanzas;
- h. Verificar la legitimidad de las órdenes de pago, peticiones de fondos y el pago de los créditos;



#### 4.1.2. Diagnóstico del GAD Guano

Un diagnóstico es un procedimiento ordenado y sistemático, para conocer y establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos, por lo tanto antes de diseñar un modelo estratégico financiero acorde a las necesidades del GAD Municipal del cantón Guano es de vital importancia conocer la situación financiera en la que se encuentra la institución, es así que a continuación se realizará el análisis del Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera y del Presupuesto.

##### 4.1.2.1. Estado de Resultados

**Tabla 23. Estado de Resultados**

<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO</b>		
<b><i>ESTADO DE RESULTADOS</i></b>		
<b>PERIODO:</b>	Diciembre / 2014	
<b>NOMBRE</b>	<b>AÑO VIGENTE</b>	<b>%</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	\$ 93.834,67	
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 93.834,67	100%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	\$ (5.920.624,28)	
GASTOS BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ (209.808,11)	3,54%
GASTOS EN INVERSIONES PÚBLICAS	\$ (5.778.357,19)	97,60%
GASTOS EN REMUNERACIONES	\$ (1.069.975,10)	18,07%
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$ (9.448,35)	0,16%
IMPUESTOS	\$ 852.447,05	-14,40%
TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 294.517,42	-4,97%
<b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>	\$ 7.444.436,10	

TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	\$ (73.099,89)	-0,98%
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	\$ 7.517.535,99	100,98%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>\$ 78.596,63</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ (12.488,27)	-15,89%
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	\$ 91.084,90	115,89%
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 50.314,04</b>	
DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y OTROS	\$ -	0%
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	\$ 50.314,04	100%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 1.746.557,16</b>	

#### **Análisis:**

En cuanto al resultado del ejercicio podemos constatar que existe un superávit, y se debe a que el flujo de ingresos es superior a los de gastos, dicho superávit consta en el estado de situación financiera.

En cuanto a las actividades de explotación se toma en cuenta la venta de bienes y servicios industriales, productos y materiales, agua potable y de espectáculos públicos, y de ahí se ha determinado que existe un resultado de \$93.834,67.

Con respecto a las actividades de operación se incluyen los gastos de bienes y servicios de consumo como energía eléctrica, difusión de información, mantenimiento de servicios informáticos, etc. también se toman en cuenta los gastos en inversiones públicas, gastos en remuneraciones, gastos financieros, impuestos, tasas y contribuciones.

Las transferencias netas se derivan de las transferencias entregadas como al gobierno central y a entidades descentralizadas y autónomas; y las transferencias recibidas de igual manera del gobierno central, entidades financieras públicas o procuraduría general del estado.

El resultado financiero contempla intereses del sector público financiero, descuentos, comisiones y otros cargos.

Las rentas de inversiones y otros se incluye las glosas, renta de edificios, locales comerciales, arrendamientos mobiliarios, etc.

Otros ingresos o gastos contienen los rubros que no se han incluido en las anteriores clasificaciones como comisiones.

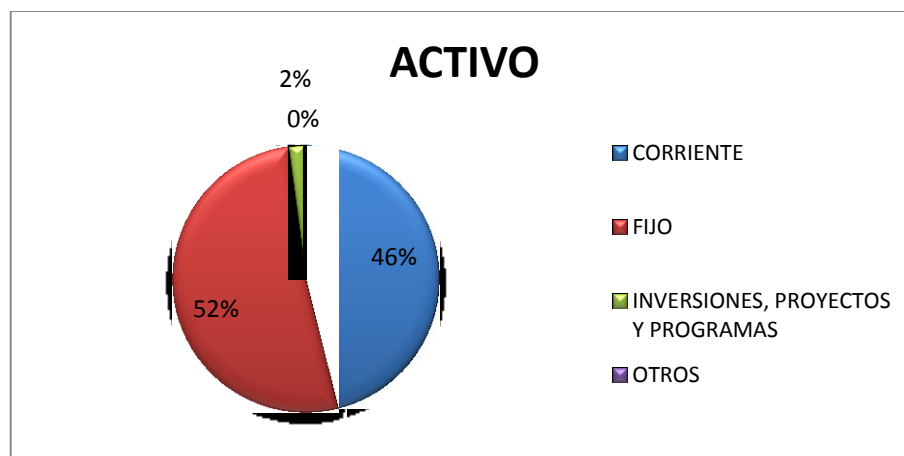
#### 4.1.2.2. Estado de Situación Financiera

**Tabla 24. Estado de Situación Financiera**

<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>PERIODO:</b>	Enero /2014 a Diciembre / 2014	
<b>NOMBRE</b>	<b>AÑO VIGENTE</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 14.466.749,16</b>	<b>100,00%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 6.669.735,89</b>	<b>46,10%</b>
DISPONIBLE	\$ 3.853.440,14	57,78%
ANTICIPOS DE FONDOS	\$ 885.661,61	13,28%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 151.923,23	2,28%
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 1.485.021,60	22,27%
DEUDORES FINANCIEROS	\$ 293.689,31	4,40%
EXISTENCIAS PARA PRODUCCIÓN Y VENTAS	\$ -	0,00%
<b>FIJO</b>	<b>\$ 7.507.543,29</b>	<b>51,90%</b>
BIENES DE ADMINISTRACIÓN	\$ 10.115.695,34	134,74%
-DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ (2.608.152,05)	-34,74%
<b>INVERSIONES, PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>	<b>\$ 259.314,07</b>	<b>1,79%</b>
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	\$ 6.029.124,49	2325%
-APLICACIÓN A GASTOS DE GESTIÓN	\$ (5.769.810,42)	-2225%
<b>OTROS</b>	<b>\$ 30.155,91</b>	<b>0,21%</b>
INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 522,80	1,73%
EXISTENCIAS DE CONSUMO	\$ 29.633,11	98,27%
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 1.973.371,39</b>	<b>100%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.973.371,39</b>	<b>100%</b>

DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	\$ 229.550,17	11,63%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 29,81	0,002%
EMPRESTITOS	\$ 1.743.791,41	88,37%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 12.493.377,77</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 12.493.377,77</b>	<b>100%</b>
PATRIMONIO PÚBLICO	\$ 10.747.764,17	86,03%
-DISMINUCIÓN PATRIMONIAL	\$ (943,56)	-0,01%
RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	\$ 1.746.557,16	13,98%
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>\$ 3.562.229,24</b>	<b>100%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>\$ 3.562.229,24</b>	<b>100%</b>
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ 1.781.114,62	50,00%
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ 1.781.114,62	50,00%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 14.466.749,16</b>	

#### Análisis:

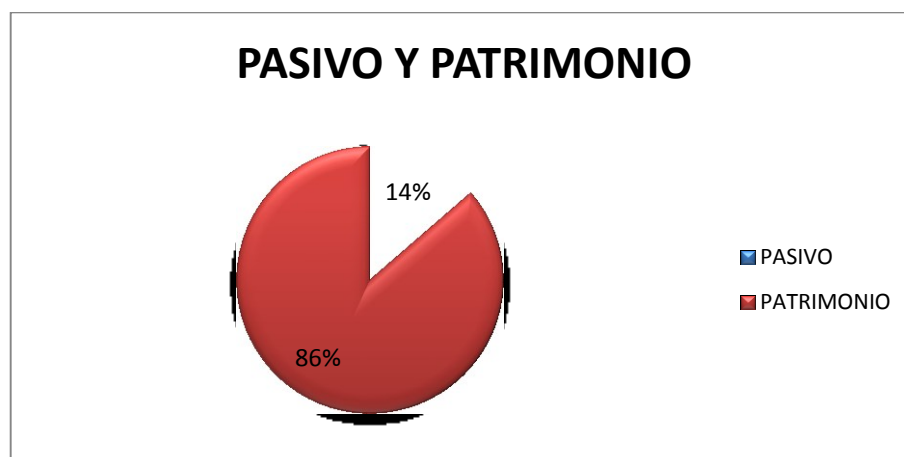


**Gráfico 17:** Componentes del activo

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Estado de Situación Financiera

En cuanto a la situación financiera de la empresa podemos ver que de la totalidad de los activos un 46% pertenece a los corrientes es decir a los bienes o derechos que pueden

efectivizarse durante las operaciones de la institución como el disponible generado por el Banco Central del Ecuador o las cuentas por cobrar tasas y contribuciones, el 52% pertenece a los activos fijos es decir a los de permanencia o larga duración dentro del Municipio como maquinarias o mobiliarios, el 2% son las inversiones en obras en proceso como remuneraciones unificadas y el 0,21 otros activos por ejemplo las inversiones diferidas (prepagos de seguros).



**Gráfico 18:** Pasivo y Patrimonio

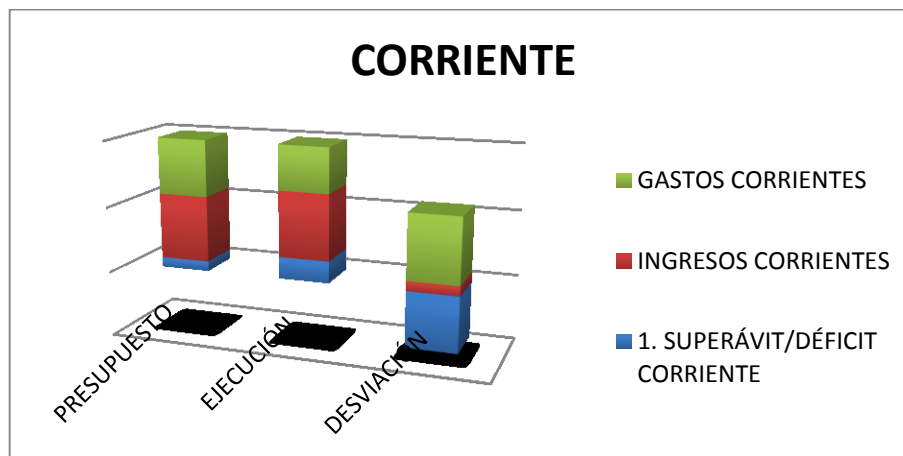
Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Estado de Situación Financiera

Al hablar del pasivo y el patrimonio, observamos que el endeudamiento a corto y largo plazo representa un 14% del total del activo es decir son los recursos ajenos por ejemplo las cuentas por pagar obras públicas que posee la institución y la diferencia un 86% pertenece a la institución, es decir son los recursos propios donde se contempla el patrimonio de gobiernos seccionales, disminución de bienes de larga duración y el resultado del ejercicio vigente.

#### **4.1.2.3. Presupuesto Aprobado vs. Presupuesto Ejecutado**

**Tabla 25. Presupuesto Aprobado y Ejecutado**

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO					
ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA					
PERIODO:	Diciembre / 2014				
CÓDIGO	NOMBRE	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	DESVIACIÓN	% EJECUTADO
1. SUPERÁVIT/DÉFICIT CORRIENTE		\$ 296.270,08	\$ 653.815,42	\$ (357.545,34)	221%
INGRESOS CORRIENTES		\$ 2.090.951,13	\$ 2.028.635,14	\$ 62.315,99	97%
11	IMPUESTOS	\$ 621.754,03	\$ 852.447,05	\$ (230.693,02)	137%
13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 337.397,90	\$ 294.517,42	\$ 42.880,48	87%
14	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 57.130,00	\$ 93.834,67	\$ (36.704,67)	164%
17	RENTAS DE INVERSIÓN Y MULTAS	\$ 132.020,94	\$ 91.084,90	\$ 40.936,04	69%
18	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ 925.548,26	\$ 646.437,06	\$ 279.111,20	70%
19	OTROS INGRESOS	\$ 17.100,00	\$ 50.314,04	\$ (33.214,04)	294%
GASTOS CORRIENTES		\$ 1.794.681,05	\$ 1.374.819,72	\$ 419.861,33	77%
51	GASTOS EN PERSONAL	\$ 1.411.712,86	\$ 1.069.975,10	\$ 341.737,76	76%
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 283.371,52	\$ 209.808,11	\$ 73.563,41	74%
56	GASTOS FINANCIEROS	\$ 12.488,27	\$ 12.488,27	\$ -	100%
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	\$ 12.393,10	\$ 9.448,35	\$ 2.944,75	76%
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	\$ 74.715,30	\$ 73.099,89	\$ 1.615,41	98%
2. SUPERÁVIT/DÉFICIT DE INVERSIÓN		\$ (8.623.584,79)	\$ (204.010,93)	\$ (8.419.573,86)	2%
INGRESOS DE CAPITAL		\$ 8.670.262,26	\$ 6.871.098,93	\$ 1.799.163,33	79%
28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	\$ 8.670.262,26	\$ 6.871.098,93	\$ 1.799.163,33	79%
GASTOS DE INVERSIÓN		\$ 15.885.384,56	\$ 6.170.512,49	\$ 9.714.872,07	39%
71	GASTO EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	\$ 1.679.098,37	\$ 1.404.269,54	\$ 274.828,83	84%
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	\$ 5.310.999,98	\$ 1.275.418,39	\$ 4.035.581,59	24%
75	OBRAS PÚBLICAS	\$ 8.810.836,21	\$ 3.423.612,83	\$ 5.387.223,38	39%
77	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	\$ 84.450,00	\$ 67.211,73	\$ 17.238,27	80%
GASTOS DE CAPITAL		\$ 1.408.462,49	\$ 904.597,37	\$ 503.865,12	64%
84	ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN	\$ 1.403.362,49	\$ 904.597,37	\$ 498.765,12	64%
87	INVERSIONES FINANCIERAS	\$ 5.100,00	\$ -	\$ 5.100,00	0%
3. SUPERÁVIT/DÉFICIT DE INVERSIÓN		\$ 8.327.314,71	\$ 1.895.385,86	\$ 6.431.928,85	23%
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO		\$ 8.368.620,16	\$ 1.932.443,33	\$ 6.436.176,83	23%
36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	\$ 6.655.943,28	\$ 1.748.146,14	\$ 4.907.797,14	26%
37	FINANCIAMIENTO INTERNO	\$ 146.444,93	\$ -	\$ 146.444,93	0%
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	\$ 1.566.231,95	\$ 184.297,19	\$ 1.381.934,76	12%
APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO		\$ 41.305,45	\$ 37.057,47	\$ 4.247,98	90%
96	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	\$ 41.305,45	\$ 37.057,47	\$ 4.247,98	90%
SUPERÁVIT/DÉFICIT PRESUPUESTARIO		\$ -	\$ 2.345.190,35	\$ (2.345.190,35)	

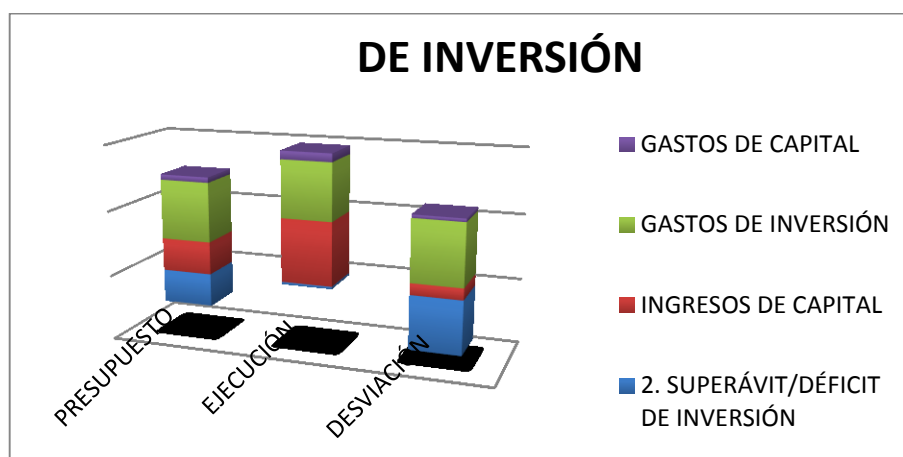


**Gráfico 19:** Superávit / Déficit corriente

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria

#### Análisis:

Podemos observar en el estado de Ejecución presupuestaria que en cuanto a los ingresos y gastos corrientes existe superávit (\$296.270,08) tal y como se lo ha presupuestado, pero al ejecutarse (\$ 653.815,42) existe una desviación (- \$357.545,34), debido a que los ingresos son menores a los que se han presupuestado y de igual manera los gastos no se han ejecutado de manera efectiva. El superávit ejecutado representa un 221% del superávit presupuestado.

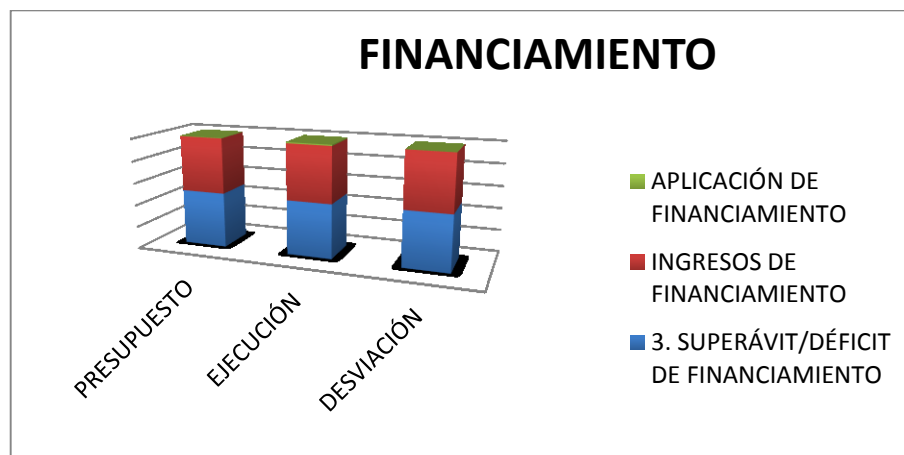


**Gráfico 20:** Superávit / Déficit de inversión

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria

### **Análisis:**

En cuanto a la inversión, se ha presupuestado un faltante o déficit de - \$.8623.584,79 y al ejecutarse se ha logrado un déficit de -\$204.010,93 debido a que los ingresos de capital y los gastos de capital e inversión no se han ejecutado de manera efectiva. El superávit ejecutado representa un 2% del superávit presupuestado.



**Gráfico 21:** Superávit / Déficit de financiamiento

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria

### **Análisis:**

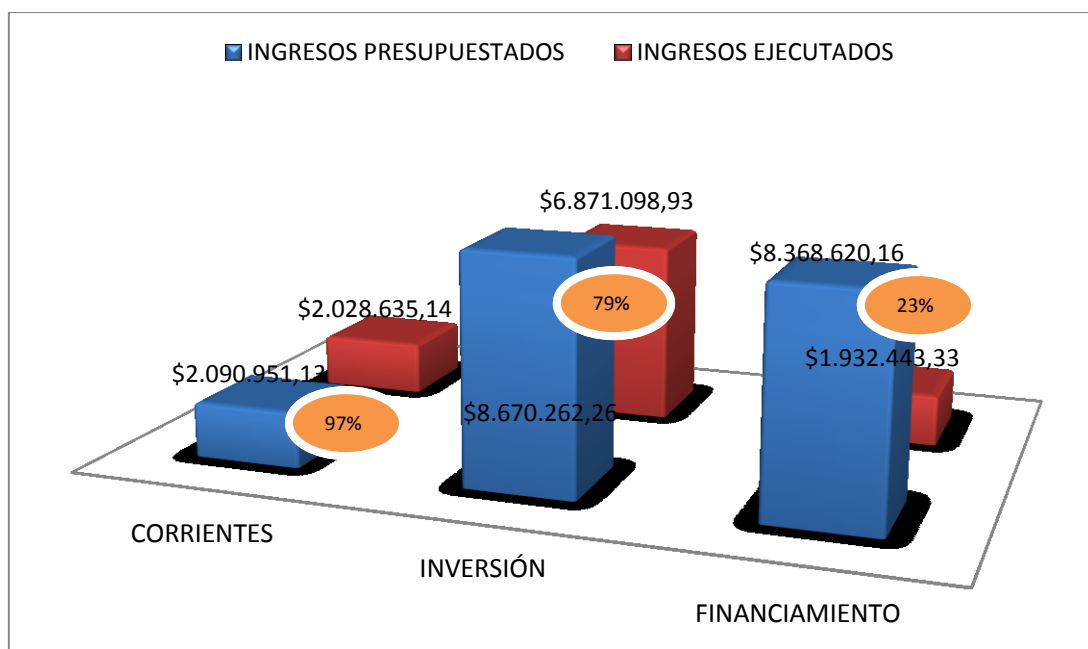
Con respecto al financiamiento, se ha presupuestado un superávit de \$ 8.327.314,17 y al ejecutarse se ha logrado un superávit de 1.895.385,86 debido a que los ingresos de financiamiento y la aplicación de financiamiento no se han ejecutado de manera efectiva. El Déficit ejecutado representa un 23% del Déficit presupuestado.



#### 4.1.2.3.1. Análisis de Ingresos

Tabla 26. Ingresos

	INGRESOS PRESUPUESTADOS	% INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS EJECUTADOS	% INGRESOS EJECUTADOS	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	INDICADOR DE EFICACIA (PRESUPUESTO EJECUTADO/PRESUPUESTO APROBADO)	INDICADOR DE EFICIENCIA (PRESUPUESTO EJECUTADO/TOTAL INGRESOS PRESUPUESTADOS)
<b>CORRIENTES</b>								
Total ingresos corrientes	\$ 2.090.951,13	10,93%	\$ 2.028.635,14	18,73%	\$ 62.315,99	2,98%	97,02%	10,60%
<b>INVERSIÓN</b>								
Total ingresos de inversión	\$ 8.670.262,26	45,32%	\$ 6.871.098,93	63,43%	\$ 1.799.163,33	20,75%	79,25%	35,92%
<b>FINANCIAMIENTO</b>								
Total ingresos de financiamiento	\$ 8.368.620,16	43,75%	\$ 1.932.443,33	17,84%	\$ 6.436.176,83	76,91%	23,09%	10,10%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 19.129.833,55</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 10.832.177,40</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 8.297.656,15</b>			57%



**Gráfico 22:** Evaluación de Ingresos

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Cuadro 26

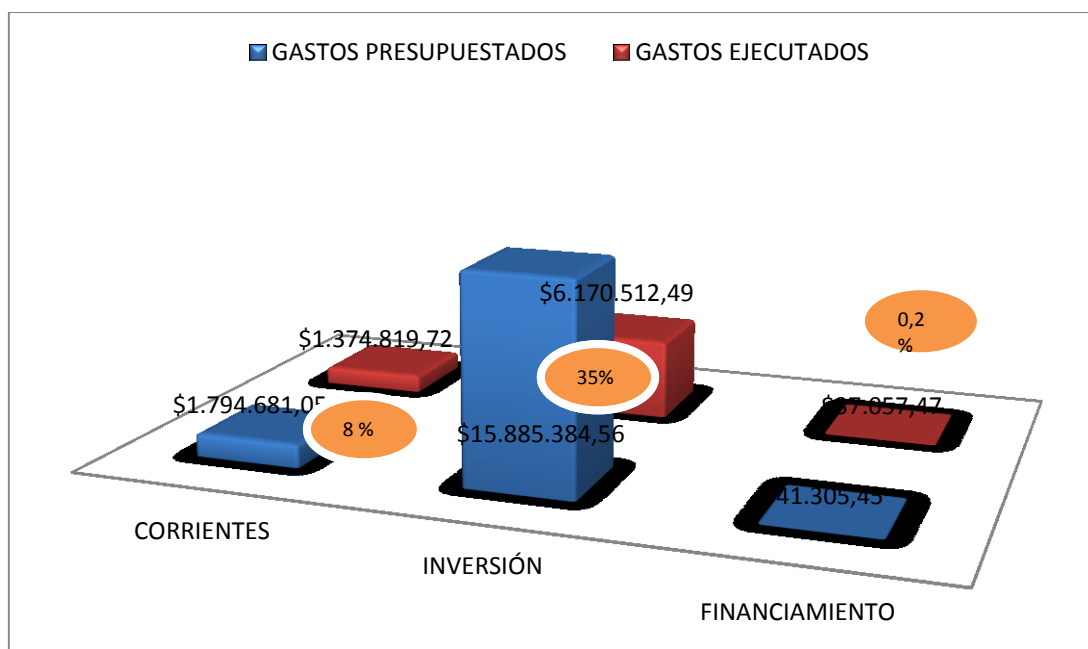
### **Análisis:**

En cuanto a los ingresos corrientes podemos ver que se de lo presupuestado inicialmente se ha ejecutado un 97,02% durante el año, que representa un 10,60% del total de ingresos que se han establecido al aprobar el presupuesto; en cuanto a los ingresos de inversión podemos ver que se han ejecutado un 79,25% de la totalidad presupuestado para este rubro, y representa un 35,92% de la totalidad de ingresos presupuestados; y en cuanto a los ingresos de financiamiento se verifica que se cumple un 23,09% de lo presupuestado inicialmente para las partidas de financiamiento y representa un 10,10% del total de ingresos presupuestados. De esta manera podemos concluir con que se ha ejecutado el 57% de los ingresos que se asignaron inicialmente en el presupuesto.

#### 4.1.2.3.2. Análisis de Gastos

Tabla 27. Gastos

	GASTOS PRESUPUESTADOS	% GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	% GASTOS EJECUTADOS	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	INDICADOR DE EFICACIA (PRESUPUESTO EJECUTADO/PRESUPUESTO APROBADO)	INDICADOR DE EFICIENCIA (PRESUPUESTO EJECUTADO/TOTAL GASTOS PRESUPUESTADOS)
<b>CORRIENTES</b>								
Total gastos corrientes	\$ 1.794.681,05	10,13%	\$ 1.374.819,72	18,13%	\$ 419.861,33	23,39%	76,61%	7,76%
<b>INVERSIÓN</b>								
Total gastos de inversión	\$ 15.885.384,56	89,64%	\$ 6.170.512,49	81,38%	\$ 9.714.872,07	61,16%	38,84%	34,82%
<b>FINANCIAMIENTO</b>								
Total gastos de financiamiento	\$ 41.305,45	0,23%	\$ 37.057,47	0,49%	\$ 4.247,98	10,28%	89,72%	0,21%
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 17.721.371,06	100%	\$ 7.582.389,68	100%	\$ 10.138.981,38			42,79%



**Gráfico 23:** Evaluación de Gastos

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Cuadro 27

### **Análisis:**

En cuanto a los gastos corrientes podemos ver que se ha presupuestado \$1.794.681,05 de los cuales se han ejecutado un 76,61% durante el año, que representa un 7,76% del total de gastos que se han establecido al aprobar el presupuesto; en cuanto a los gastos de inversión podemos ver que se han ejecutado un 38,84% de la totalidad presupuestado para este rubro, y representa un 34,82% de la totalidad de gastos presupuestados; y en cuanto a los gastos de financiamiento se verifica que se cumple un 89,72% de lo presupuestado inicialmente para las partidas de financiamiento y representa un 0,21 del total de gastos presupuestados. De esta manera podemos concluir con que se ha ejecutado el 42,79% de los gastos que se asignaron inicialmente en el presupuesto 2014.

#### **4.1.2.4. Resultados del Diagnóstico**

Después de haber analizado los estados financieros de la Institución, podemos concluir con que:

- Se generan correctamente los Estados Financieros.
- El estado de resultados nos muestra que existe superávit.
- El estado de situación financiera nos revela que el patrimonio es muy superior a los pasivos, es decir la institución no se encuentra sobreendeudada.
- Se efectúan todas las etapas del ciclo presupuestario.
- El presupuesto ejecutado tiene gran desviación con respecto al presupuesto aprobado, especialmente en los rubros corrientes.
- Los ingresos se cumplen en un 57% y los gastos en un 42,79%, es decir que más o menos se está alcanzando la mitad de los ingresos y gastos presupuestados.

#### 4.1.2.5. Planteamiento de estrategias

**Tabla 28. Estrategias**

<b>FUNCIONES</b>	<b>RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Gestión de recursos financieros	Se manejan adecuadamente los recursos financieros mediante un plan de gestión presupuestaria	Ninguna
Formulación, programación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional	Se realizan todas las etapas del ciclo presupuestario, pero al ejecutar el presupuesto se ha verificado que se logra cumplir el 50% de lo aprobado y en algunos existen excedentes.	Cotejar con el presupuesto los requerimientos diarios que se generan en el departamento financiero, para así evitar los excedentes y mantenerse al tanto del presupuesto existente para poder ejecutar o no ciertos requerimientos.
Monitoreo y evaluación de la gestión económica y financiera mediante el análisis de	Se aplican ratios que nos revelan la situación actual de la institución, pero no	Incluir en los ratios comentarios respecto al resultado que se obtenga.

indicadores económicos, política fiscal, estimaciones de ingresos y gastos	existen referencias con respecto al resultado de los ratios	
Establecimiento de los procedimientos específicos de control interno.	Se realizan informes de control de la gestión de tesorería, rentas, coactivas; Políticas contables interna.	Ninguna
Generación de los estados financieros	Se generan correctamente los estados financieros mediante el sistema de información computarizado SINFO, pero hace falta la representación mediante gráficos	Generar gráficos claros y concisos de los estados financieros.
Verificación de la legitimidad de las órdenes de pago, peticiones de fondos y el pago de los créditos;	Se realizan partes diarios de caja, Informes de Análisis de ingresos Municipales donde constan los datos de la documentación.	Ninguna

#### 4.1.3. Diseño del Modelo Estratégico Financiero

Después de haber realizado el diagnóstico situacional al departamento financiero y planteado las estrategias a aplicar, he creído conveniente formular un modelo estratégico financiero acorde a las necesidades de la Institución.

El modelo estratégico financiero utilizado es el resultado de la combinación de varios tipos de modelo financiero, según el horizonte de tiempo involucrado: modelo de control y de planeación, según la metodología de solución: de optimización y de simulación y con

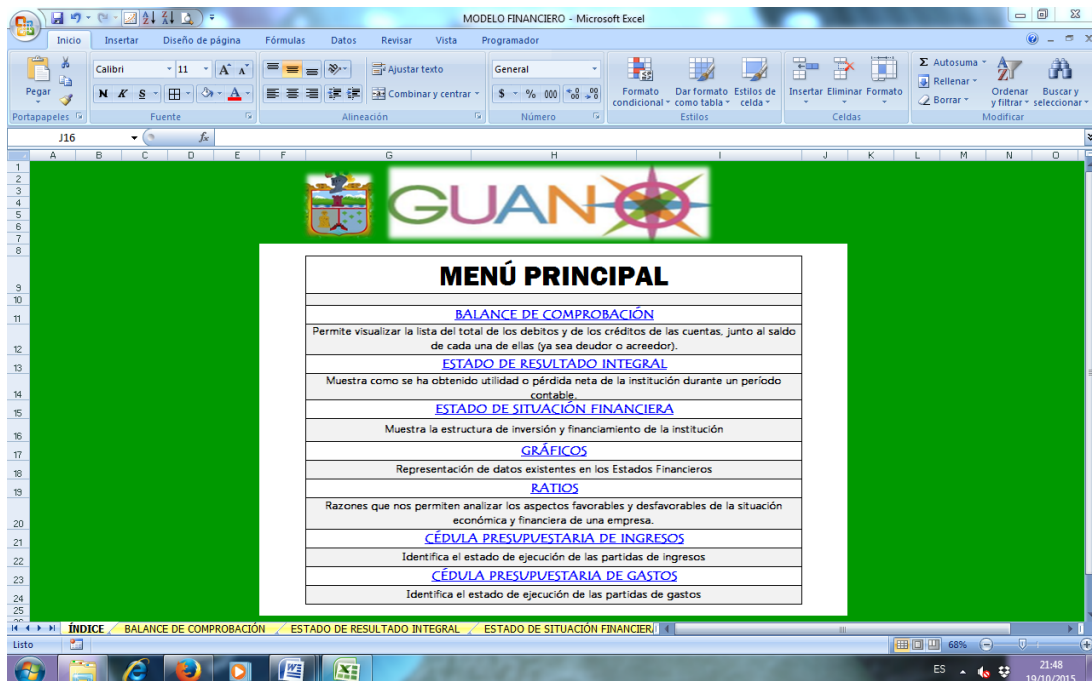
enfoque de sistemas ya que existe una entrada (variable), proceso (relación entre los componentes) y salida (resultado).

El modelo financiero cuenta con la generación del Estado de Resultados Integral, El Estado de situación financiera a partir del balance de comprobación, su representación mediante gráficos, los ratios financieros y las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos.

Se convierte en estratégico debido a que al desarrollarse se va cumpliendo tácitamente las estrategias planteadas para mejorar las problemáticas diagnosticadas en el GAD Municipal de Guano.

#### 4.1.3.1. Menú principal

Dentro del menú principal se despliegan todas las opciones del modelo financiero a las cuales se puede acceder. En cada una de ellas se describe brevemente su contenido. Para ingresar a cualquiera de ellas simplemente daré un clic sobre el nombre.



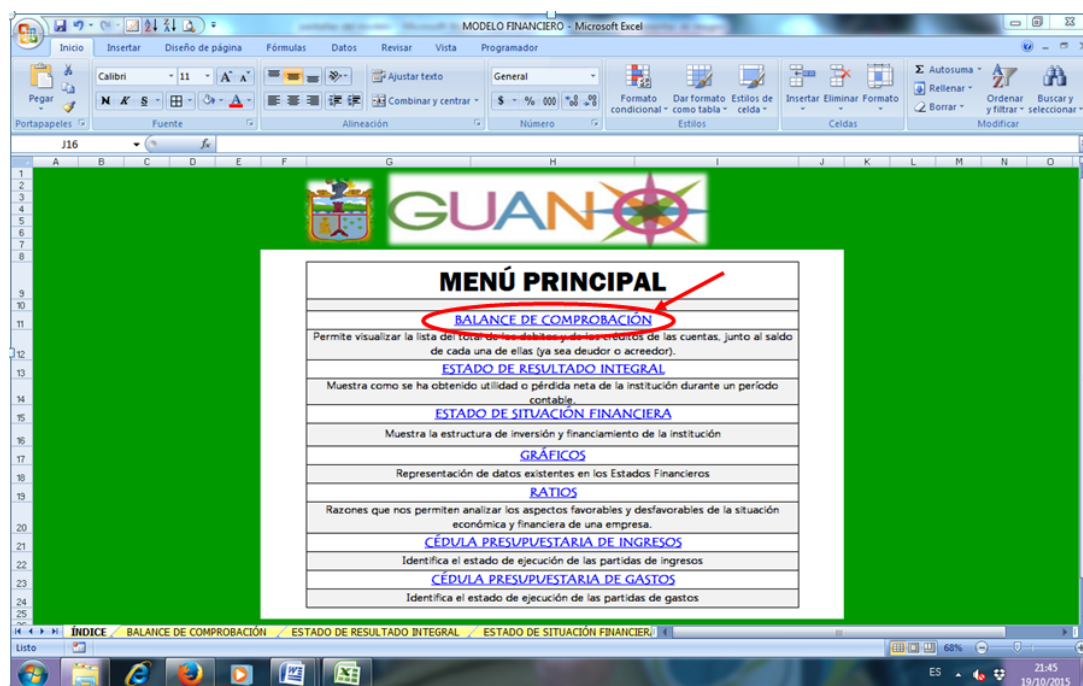
**Gráfico 24:** Menú Principal

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

#### 4.1.3.2. Balance de Comprobación

El balance de comprobación permite visualizar la lista del total de los débitos y de los créditos de las cuentas que han intervenido durante el periodo contable, junto al saldo de cada una de ellas (ya sea deudor o acreedor). Este balance es el punto de partida para que se genere el Estado de Resultados Integral y el Estado de Situación Financiera.

Ingresamos al Balance de Comprobación dando clic en el menú principal sobre su nombre.



**Gráfico 25:** Balance de Comprobación

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

Aquí tenemos el Balance de comprobación, el mismo que proviene del Sistema de Información SINFO, utilizado en las instituciones públicas.

Regresamos al menú principal dando un clic en el logo del Municipio de Guano.



**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO**  
BALANCE DE COMPROBACIÓN

PERIODO ENERO/2014 A DICIEMBRE/2014

CÓDIGO	NOMBRE	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
111.01	CAJAS RECAUDADORAS	\$ 1.258.500,10	\$ 1.258.500,10	\$ -	\$ -
111.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA NACIONAL	\$ 15.206.616,09	\$ 11.353.747,15	\$ 3.852.868,94	\$ -
111.09	BANCO DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA NACIONAL	\$ 3.138.219,06	\$ 3.137.647,86	\$ 571,20	\$ -
112.01.01	ANTICIPO A SERVIDORES PÚBLICOS TIPO A	\$ 76.203,24	\$ 73.337,02	\$ 2.866,22	\$ -
112.01.02	ANTICIPO A SERVIDORES PÚBLICOS TIPO B	\$ 219.888,53	\$ 168.194,91	\$ 51.693,62	\$ -
112.03	ANTICIPO A CONTRATISTAS	\$ 1.861.355,85	\$ 1.488.911,41	\$ 372.444,44	\$ -
112.05	ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 210,60	\$ -	\$ 210,60	\$ -
112.07.99	OTROS ANTICIPOS OBLIGACIONES OTROS ENTES PÚBLICOS	\$ 486.444,45	\$ 28.597,72	\$ 457.846,73	\$ -
112.13.01	CAJA CHICA	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00	\$ -
112.13.03	ONCE ITALO	\$ 116,24	\$ 116,24	\$ -	\$ -
113.11	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTOS	\$ 852.447,05	\$ 784.822,46	\$ 67.624,59	\$ -
113.13	CUENTAS POR COBRAR TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 294.517,42	\$ 251.716,33	\$ 42.801,09	\$ -

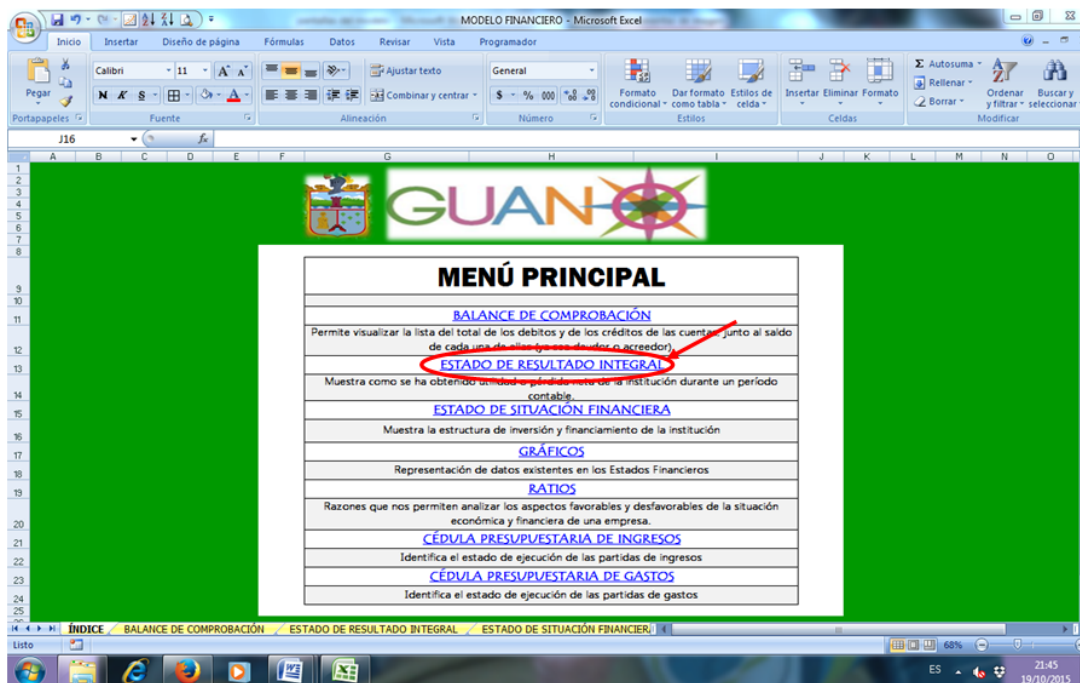
Gráfico 26: Balance de Comprobación

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

#### 4.1.3.3. Estado de Resultados Integral

El Estado de Resultados muestra como se ha obtenido la utilidad o pérdida neta de la institución durante un período contable. La información se obtiene directamente del Balance de comprobación, son las cuentas de resultados las que conforman este informe.

Ingresamos al Estado de Resultados dando clic en el menú principal sobre su nombre.



**Gráfico 27:** Estado de Resultados Integral

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

En el Estado de resultados que se visualiza a continuación, se clasificarán las cuentas en resultados de explotación, de operación, transferencias netas, resultado financiero y otros ingresos y gastos.

Regresamos al menú principal dando un clic en el logo del Municipio de Guano.

**CAB MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

PERIODO

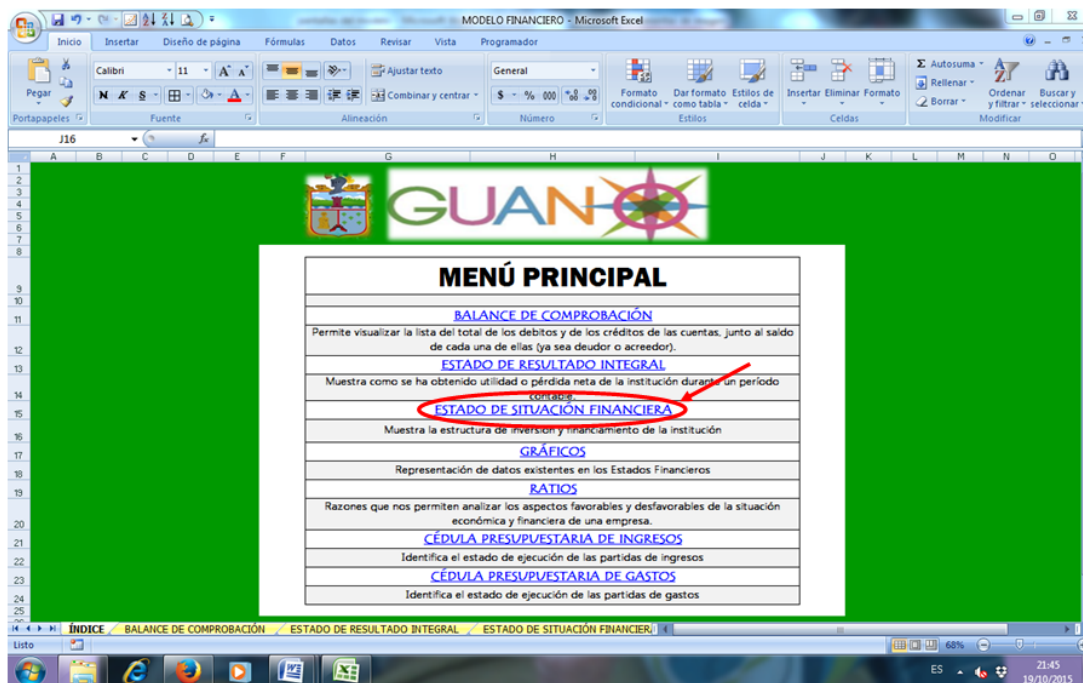
CÓDIG	NOMBRE	AÑO VIGENT
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		
		\$ (93.834,67)
<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>		
		\$ (93.834,67)
624.02.02	INDUSTRIALES	\$ (1.087,58)
624.02.05	OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES	\$ (2.371,49)
624.02.99	OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES	\$ (210,40)
624.03.01	AGUA POTABLE	\$ (88.227,20)
624.03.10	DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS	\$ (1.938,00)
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>		
		\$ 5.920.624,28
<b>(-) GASTOS BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</b>		
		\$ 209.808,11
634.01.04	ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 8.341,07
634.01.05	TELECOMUNICACIONES	\$ 15.740,12
634.01.06	SERVICIO DE CORREO	\$ 106,15
634.02.04	IMPRESIÓN REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIÓN	\$ 18.522,39

**Gráfico 28:** Estado de Resultados Integral

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

#### 4.1.3.4. Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera muestra la estructura de inversión y financiamiento de la institución. La inversión está representada en el activo, en los pasivos los derechos de los acreedores sobre el activo y el patrimonio son los fondos propios con los que cuenta la institución.



**Gráfico 29:** Estado de Situación Financiera

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

El activo está compuesto por activo corriente (disponibilidades, cuentas por cobrar, etc.), activo fijo (bienes de administración y su depreciación), Inversiones, proyectos y programas (Inversiones en obras en proceso), otros (Inversiones diferidas, existencias de consumo). El pasivo consta de pasivo corriente (Cuentas por pagar, empréstitos). El patrimonio cuenta con el patrimonio público y resultado del ejercicio vigente.

Regresamos al menú principal dando un clic en el logo del Municipio de Guano.

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO**  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE/2014

CÓDIG	NOMBRE	AÑO VIGENTE
<b>ACTIVO</b>		<b>\$ 14.466.749,16</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>\$ 6.669.735,89</b>
<b>DISPONIBILIDADES</b>		<b>\$ 3.853.440,14</b>
111.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA NACIONAL	\$ 3.852.868,94
111.09	BANCO DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA NACIONAL	\$ 571,20
<b>ANTICIPOS DE FONDOS</b>		<b>\$ 885.661,61</b>
112.01.01	ANTICIPO A SERVIDORES PÚBLICOS TIPO A	\$ 2.866,22
112.01.02	ANTICIPO A SERVIDORES PÚBLICOS TIPO B	\$ 51.693,62
112.03	ANTICIPO A CONTRATISTAS	\$ 372.444,44
112.05	ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 210,60
112.07.99	OTROS ANTICIPOS OBLIGACIONES OTROS ENTES PÚBLICOS	\$ 457.846,73
112.13.01	CAJA CHICA	\$ 600,00
112.13.03	ONCE ÍTALO	\$ -
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>\$ 151.923,23</b>
113.11	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTOS	\$ 67.624,59
113.13	CUENTAS POR COBRAR TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 42.801,09

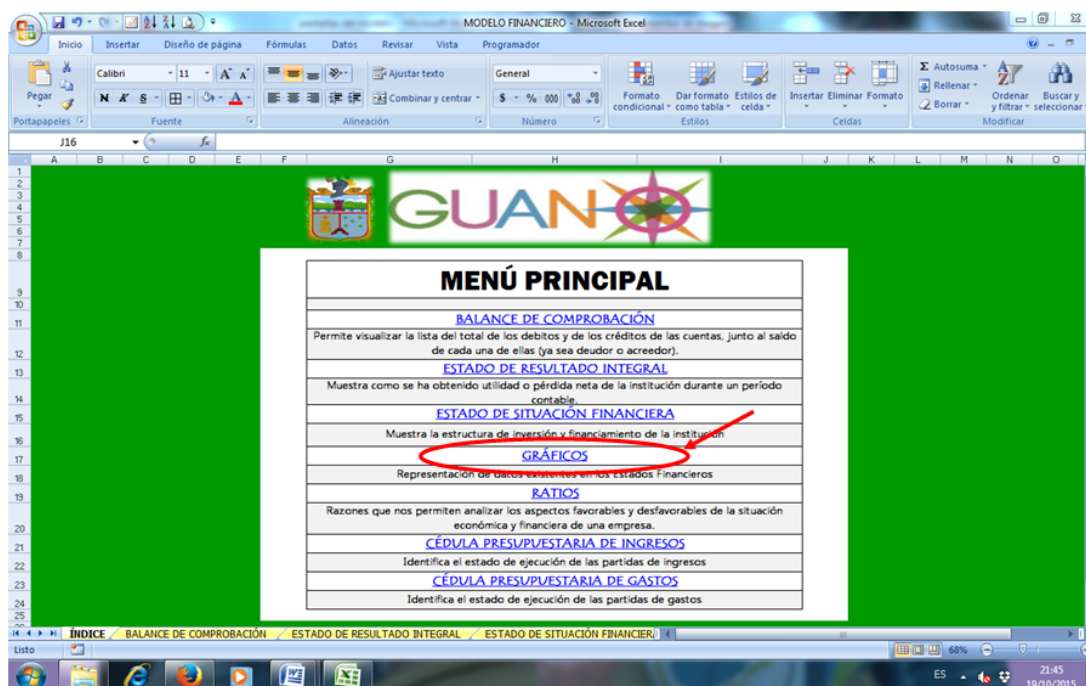
**Gráfico 30:** Estado de Situación Financiera

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

#### 4.1.3.5. Gráficos

En los gráficos se refleja la representación global de los datos existentes en los Estados Financieros.

Se ha realizado un gráfico de activos, pasivo y patrimonio, resultados, ingresos y gastos, con sus respectivas clasificaciones.



### Gráfico 31: Gráficos

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

Para los activos se genera un diagrama pastel con los porcentajes de sus componentes. El pasivo y patrimonio muestran su porcentaje con relación al activo. Los resultados se reflejan mediante un diagrama de barras, los ingresos con un diagrama cilíndrico mostrando su naturaleza (financiamiento, corrientes y de capital) y los gastos de igual manera (corrientes, de inversión, financiamiento y de capital).

Regresamos al menú principal dando un clic en el logo del Municipio de Guano.



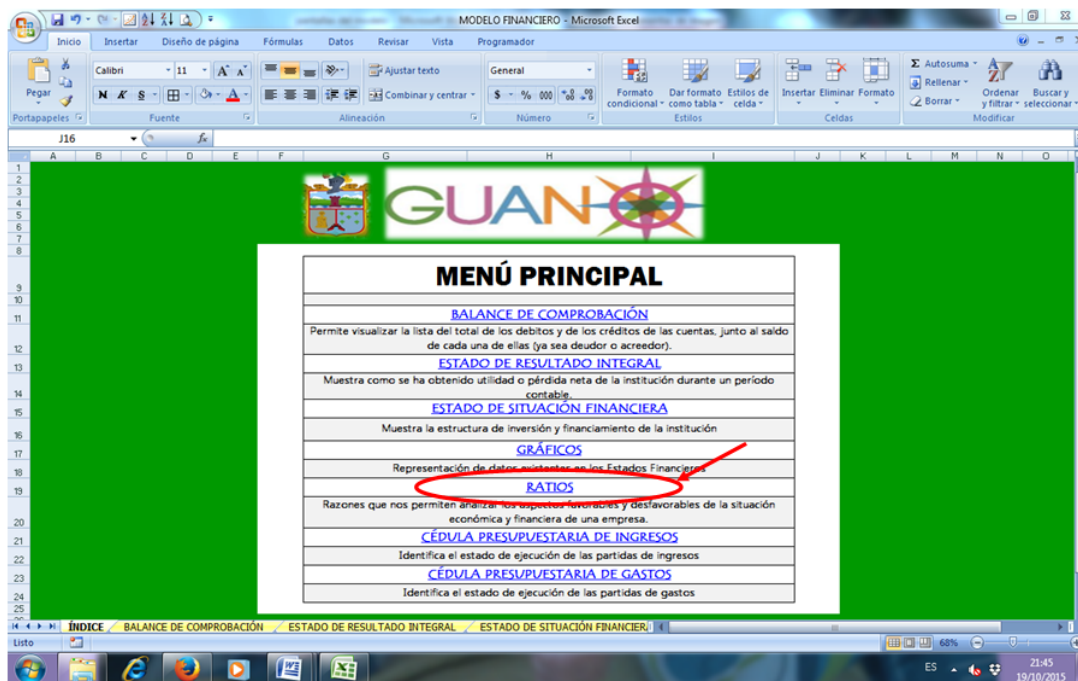
**Gráfico 32:** Gráficos

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

#### 4.1.3.6. Ratios

Los ratios son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa.

Se han establecido ratios de liquidez (Capacidad para cumplir con las deudas o compromisos pactados con vencimientos a corto plazo), ratios de solvencia (Nivel de riesgo derivado del apalancamiento financiero de la institución) y ratios de rentabilidad (Relación de utilidades con inversión realizada)



**Gráfico 33: Ratios**

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

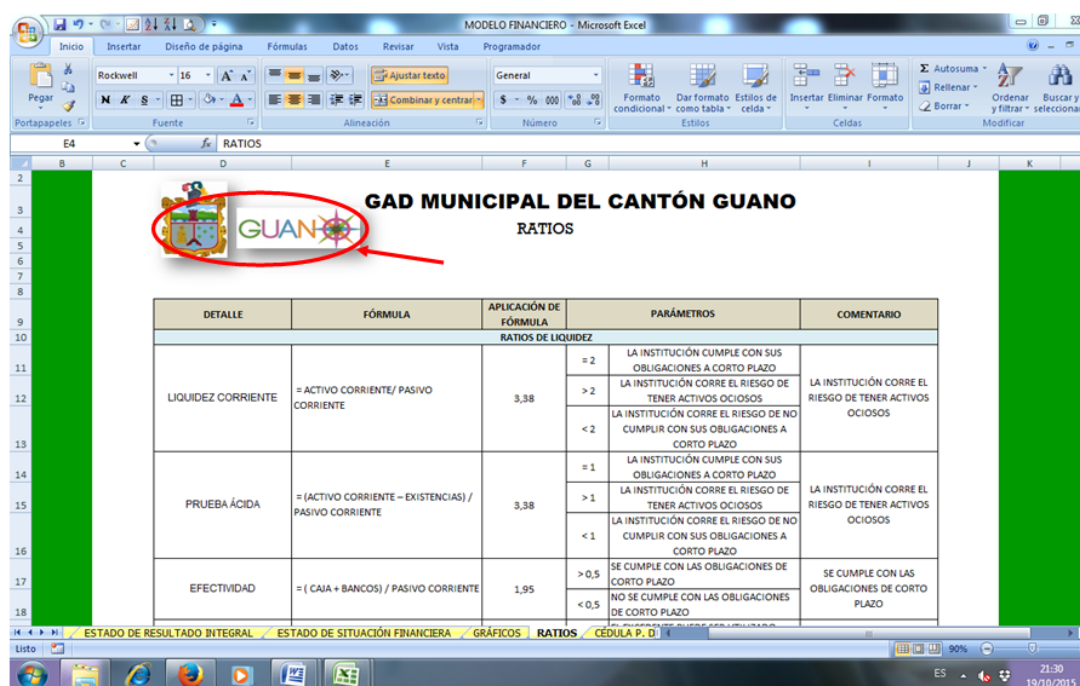
Dentro de los ratios de liquidez consta de: liquidez corriente que refleja cómo responde el activo corriente con la deuda a corto plazo, la prueba ácida muestra como el activo corriente sin los inventarios cubre los pasivos corrientes, el ratio de efectividad nos expresa como la suma de caja y bancos cubre la deuda a corto plazo y el capital de trabajo es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Los ratios de solvencia son: el ratio de endeudamiento total refleja el porcentaje del patrimonio que cubre el total de deudas, el endeudamiento a corto plazo muestra el porcentaje del patrimonio que cubre la deuda corriente, el endeudamiento a largo plazo representa el porcentaje del patrimonio que cubre las deudas a largo plazo y el endeudamiento de activo muestra el porcentaje del activo que cubre el total de deudas.



Los ratios de rentabilidad son de rentabilidad financiera que refleja el total de la utilidad sobre fondos propios y la rentabilidad económica roa refleja el porcentaje del activo que representa la utilidad.

Regresamos al menú principal dando un clic en el logo del Municipio de Guano.



DETALLE	FÓRMULA	APLICACIÓN DE FÓRMULA	PARÁMETROS	COMENTARIO
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>				
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\text{= ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$	3,38	$\geq 2$	LA INSTITUCIÓN CUMPLE CON SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO
			$> 2$	LA INSTITUCIÓN CORRE EL RIESGO DE TENER ACTIVOS OCIOSOS
			$< 2$	LA INSTITUCIÓN CORRE EL RIESGO DE NO CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO
PRUEBA ÁCIDA	$\text{= (ACTIVO CORRIENTE - EXISTENCIAS) / PASIVO CORRIENTE}$	3,38	$\geq 1$	LA INSTITUCIÓN CUMPLE CON SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO
			$> 1$	LA INSTITUCIÓN CORRE EL RIESGO DE TENER ACTIVOS OCIOSOS
			$< 1$	LA INSTITUCIÓN CORRE EL RIESGO DE NO CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO
EFECTIVIDAD	$\text{= (CAJA + BANCOS) / PASIVO CORRIENTE}$	1,95	$> 0,5$	SE CUMPLE CON LAS OBLIGACIONES DE CORTO PLAZO
			$< 0,5$	NO SE CUMPLE CON LAS OBLIGACIONES DE CORTO PLAZO

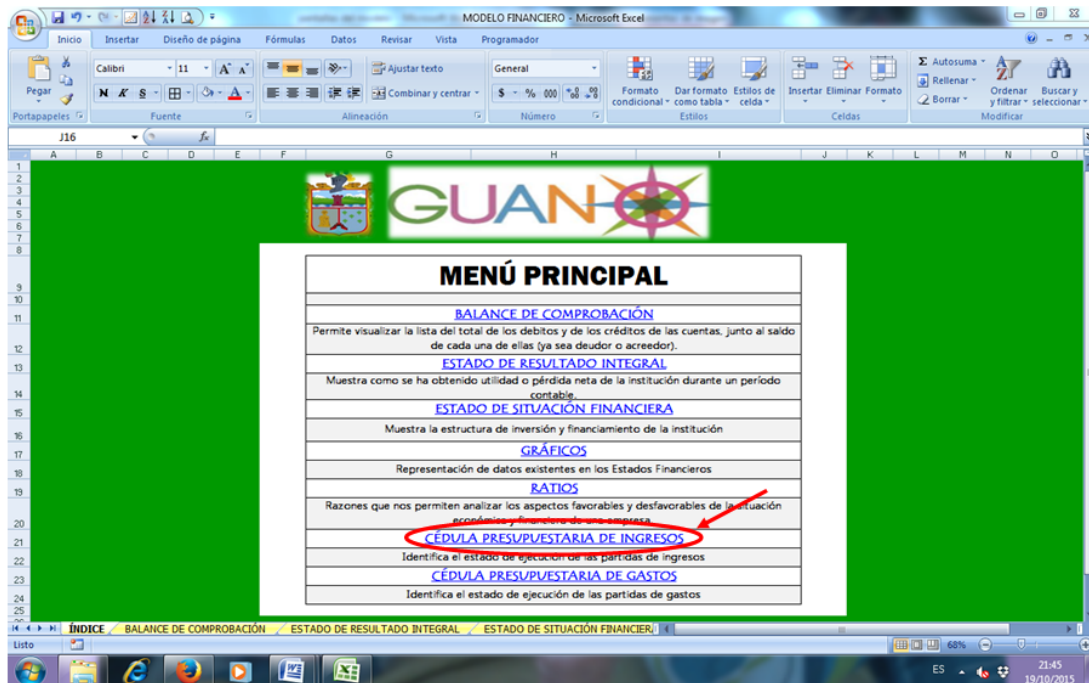
**Gráfico 34:** Ratios

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

#### 4.1.3.7. Cédula Presupuestaria de Ingresos

La cédula presupuestaria de ingresos identifica el estado de ejecución de las partidas de ingresos, desde su asignación inicial, la reforma y la suma de ambos que es lo codificado, en esta parte se incluye el método de semaforización que nos permite visualizar si cualquier acción que pertenece a los ingresos sobre pasa el monto presupuestado (rojo) o coincide con él (amarillo) o es menor (verde).

**NOTA:** En el caso de aceptar la recaudación se debe reducir el presupuesto con el monto aprobado.



**Gráfico 35:** Cédula Presupuestaria de Ingresos

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

Los ingresos se dividen dentro de la cédula los ingresos corrientes (impuestos, tasas y contribuciones, rentas de inversión y multas), ingresos de capital (transferencias y donaciones de capital) y los ingresos de financiamiento (financiamiento público, financiamiento interno, cuentas pendientes por cobrar).

Regresamos al menú principal dando un clic en el logo del Municipio de Guano.

PARTIDA	NOMBRE	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMA	CODIFICADO	MÉTODO DEL SEMÁFORO		
					REQUERIMIENTO	DISPONIBILIDAD	DIFERENCIA
<b>1.</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	\$ 1.744.250,44	\$ 346.700,69	\$ 2.090.951,13			
<b>1.1.</b>	<b>IMPUESTOS</b>	\$ 513.540,00	\$ 108.214,03	\$ 621.754,03			
1.1.01.02.01	A LA UTILIDAD POR LA V. DE PREDIOS URBANOS PL	\$ 50.000,00	\$ -	\$ 50.000,00	\$ 70.000,00	ROJO	\$ -
1.1.02.01.01	PREDIAL URBANO	\$ 25.000,00	\$ 4.138,98	\$ 29.138,98		VERDE	\$ -
1.1.02.01.02	SOLARES NO EDIFICADOS	\$ 15.000,00	\$ 4.728,05	\$ 19.728,05		VERDE	\$ -
1.1.02.01.03	PROCESOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS URBANO	\$ 9.000,00	\$ 6.380,00	\$ 15.380,00		VERDE	\$ -
1.1.02.01.04	CONSTRUCCIÓN OBSOLETA	\$ 100,00	\$ -	\$ 100,00		VERDE	\$ -
1.1.02.02.05	ERROR TÉCNICO MEDIACIÓN URBANO	\$ -	\$ -	\$ -		AMARILLO	\$ -
1.1.02.02.01	PREDIAL RÚSTICO	\$ 15.000,00	\$ 3.046,00	\$ 18.046,00		VERDE	\$ -
1.1.02.02.02	GASTOS DE PROCESO SERV ADMINISTRA RÚSTICO	\$ 85.000,00	\$ 64.824,00	\$ 149.824,00		VERDE	\$ -
1.1.02.02.03	ERROR TÉCNICO MEDIACIÓN RURAL	\$ -	\$ -	\$ -		AMARILLO	\$ -
1.1.02.03.01	REGISTROS	\$ 10,00	\$ 147,00	\$ 157,00		VERDE	\$ -
1.1.02.03.02	CANC PROHIBICIONES ENAJENAR	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 1.200,00		VERDE	\$ -
1.1.02.03.03	CANC DEMANDAS	\$ 100,00	\$ -	\$ 100,00		VERDE	\$ -
1.1.02.03.04	CANC EMBARGOS	\$ 150,00	\$ -	\$ 150,00		VERDE	\$ -
1.1.02.03.05	CANC HIPOTECAS	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 2.000,00		VERDE	\$ -

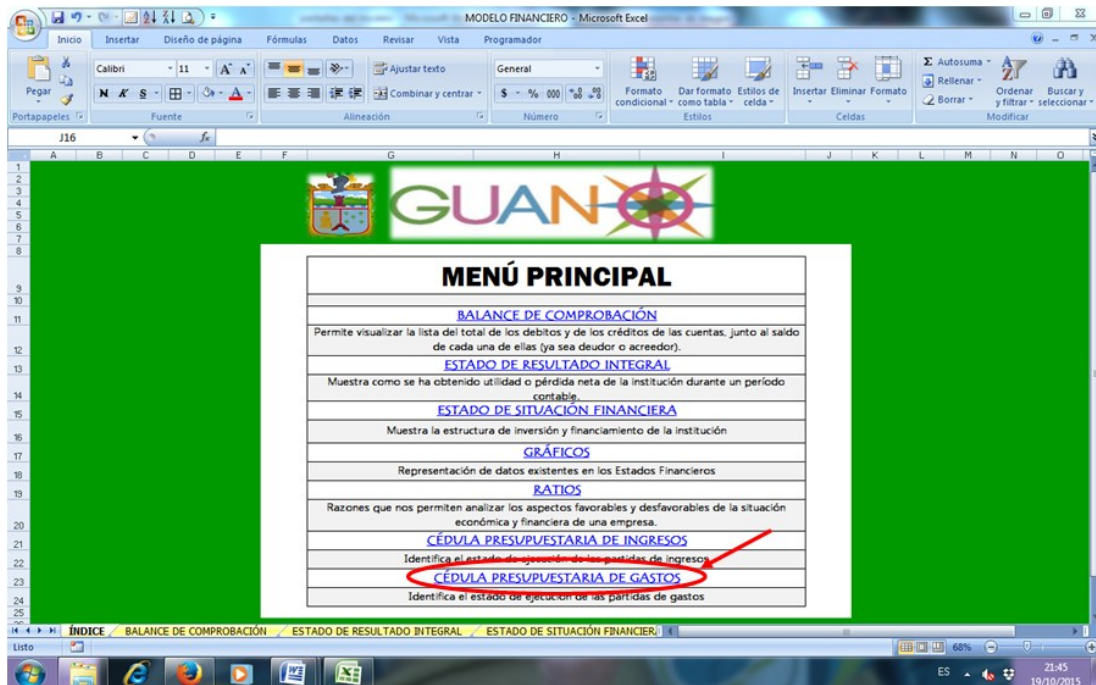
**Gráfico 36:** Cédula Presupuestaria de Ingresos

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

#### 4.1.3.8. Cédula Presupuestaria de Gastos

La cédula presupuestaria de gastos identifica el estado de ejecución de las partidas de gastos, desde su asignación inicial, la reforma y la suma de ambos que es lo codificado, en esta parte se incluye el método de semaforización que nos permite visualizar si cualquier requerimiento que pertenece a los gastos sobre pasa el monto presupuestado (rojo) o coincide con él (amarillo) o es menor (verde).

**NOTA:** En el caso de aceptar el requerimiento se debe reducir el presupuesto con el monto aprobado.



**Gráfico 37:** Cédula Presupuestaria de Gastos

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

Los gastos se dividen dentro de la cédula en: gastos corrientes (gastos en personal, bienes y servicios de consumo, gastos financieros), gastos de inversión (gasto en personal para inversión, bienes y servicios para inversión, obras públicas) gastos de capital (activos de larga duración, inversiones financieras) y los gastos de financiamiento (amortización de la deuda pública).

MODELO FINANCIERO - Microsoft Excel

Herramientas de dibujo Herramientas de imagen

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Formato Formato

Portapapeles Pegar Fuente Alineación Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celdas Insertar Eliminar Formato Borrar Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

1 Grupo

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO**  
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS  
PERIODO: 2014

PARTIDA	NOMBRE	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMA	CODIFICADO	MÉTODO DEL SEMÁFORO		
					REQUERIMIENTO	DISPONIBILIDAD	REQUERIMIENTO ACEPTADO
<b>S.</b>	<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 863.772,87</b>	<b>\$ 930.908,18</b>	<b>\$ 1.794.681,05</b>			
<b>S.1.</b>	<b>GASTOS EN PERSONAL</b>	<b>\$ 630.703,08</b>	<b>\$ 781.009,78</b>	<b>\$ 1.411.712,86</b>			
S.1.01.	REMUNERACIONES BÁSICAS	\$ 358.926,12	\$ 670.633,76	\$ 1.029.559,88	VERDE	\$ -	-
S.1.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	\$ 358.926,12	\$ 670.633,76	\$ 1.029.559,88	VERDE	\$ -	-
S.1.02.	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	\$ 75.271,09	\$ 38.911,96	\$ 114.182,99	VERDE	\$ -	-
S.1.02.03	DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 51.921,03	\$ 33.208,96	\$ 85.129,99	VERDE	\$ -	-
S.1.02.04	DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 23.350,00	\$ 5.703,00	\$ 29.053,00	VERDE	\$ -	-
S.1.03.	REMUNERACIONES COMPENSATORIAS	\$ 41.328,00	\$ (33.618,00)	\$ 7.710,00	VERDE	\$ -	-
S.1.03.04	SERVICIO DE TRANSPORTE	\$ 5.760,00	\$ -	\$ 5.760,00	VERDE	\$ -	-
S.1.03.06	ALIMENTACIÓN	\$ 34.560,00	\$ (32.610,00)	\$ 1.950,00	VERDE	\$ -	-
S.1.03.07	COMISARIATO	\$ 1.008,00	\$ (1.008,00)	\$ -	AMARILLO	\$ -	-
S.1.04.	SUBSIDIOS	\$ 8.098,56	\$ (8.098,56)	\$ -	AMARILLO	\$ -	-
S.1.04.01	POR CARGAS FAMILIARES	\$ 2.117,52	\$ (2.117,52)	\$ -	AMARILLO	\$ -	-
S.1.04.08	SUBSIDIO POR ANTIGÜEDAD	\$ 5.981,04	\$ (5.981,04)	\$ -	AMARILLO	\$ -	-
S.1.05.	REMUNERACIONES TEMPORALES	\$ 17.872,00	\$ (3.160,00)	\$ 14.712,00	VERDE	\$ -	-
S.1.05.09	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	VERDE	\$ -	-
S.1.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	\$ 17.872,00	\$ (6.160,00)	\$ 11.712,00	VERDE	\$ -	-

GRÁFICOS RATIOS CÉDULA P. DE INGRESOS CÉDULA P. DE GASTOS

ES 22:34 19/10/2015

**Gráfico 38:** Cédula Presupuestaria de Gastos

Elaborado por: Ma. Alejandra Cevallos Fuente: Modelo Estratégico Financiero

#### 4.1.4. Control de Resultados

##### 4.1.4.1. Indicadores de Evaluación Presupuestaria

##### 4.1.4.1.1. Ingresos

**Tabla 29. Indicadores de Ingresos**

	INGRESOS PRESUPUESTADOS	% INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS EJECUTADOS	% INGRESOS EJECUTADOS	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	INDICADOR DE EFICACIA (PRESUPUESTO EJECUTADO/PRESUPUESTO APROBADO)	INDICADOR DE EFICIENCIA (PRESUPUESTO EJECUTADO/TOTAL INGRESOS PRESUPUESTADOS)
<b>CORRIENTES</b>								
Total ingresos corrientes	A	$(a/X1)*100=d$	g	$(g/X3)*100=j$	$a-g=m$	$(m/a)*100=o$	$g/a$	$g/X1$
<b>INVERSIÓN</b>								
Total ingresos de inversión	B	$(b/X1)*100=e$	h	$(h/X3)*100=k$	$b-h=n$	$(n/b)*100=p$	$h/b$	$h/X1$
<b>FINANCIAMIENTO</b>								
Total ingresos de financiamiento	C	$(c/X1)*100=f$	i	$(i/X3)*100=l$	$c-i=\tilde{n}$	$(\tilde{n}/c)*100=q$	$i/c$	$i/X1$
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>a+b+c=X1</b>	<b>d+e+f=X2</b>	<b>g+h+i=X3</b>	<b>J+k+l=X4</b>	<b>m+n+ñ=X5</b>			

Dónde:

- a= Total de ingresos corrientes aprobados
- b= Total de ingresos de inversión
- c= Total de ingresos de financiamiento

- $d = \%$  de ingresos corrientes sobre total de ingresos aprobados
- $e = \%$  de ingresos de inversión sobre total de ingresos aprobados
- $f = \%$  de ingresos de financiamiento sobre total de ingresos
- $g =$  Total de ingresos corrientes ejecutados
- $h =$  Total de ingresos de inversión ejecutados
- $i =$  Total de ingresos de financiamiento ejecutados
- $j = \%$  de ingresos corrientes ejecutados sobre total de ingresos ejecutados
- $k = \%$  de ingresos de inversión ejecutados sobre total de ingresos ejecutados
- $l = \%$  de ingresos de financiamiento ejecutados sobre total de ingresos ejecutados
- $m =$  variación entre ingresos corrientes aprobados y ejecutados
- $n =$  variación entre ingresos de inversión aprobados y ejecutados
- $\tilde{n} =$  variación entre ingresos de financiamiento aprobados y ejecutados
- $o = \%$  variación corrientes sobre ingresos corrientes aprobados
- $p = \%$  variación de inversión sobre ingresos de inversión aprobados
- $q = \%$  variación de financiamiento sobre ingresos de financiamiento aprobados
- $X1 =$  Total de ingresos presupuestados
- $X2 =$  Total de  $\%$  de ingresos presupuestados
- $X3 =$  Total de ingresos ejecutados
- $X4 =$  Total de  $\%$  de ingresos ejecutados
- $X5 =$  Total de variaciones

#### 4.1.4.1.2 Gastos

**Tabla 30. Indicadores de Gastos**

	GASTOS PRESUPUESTADOS	% IGASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	% IGASTOS EJECUTADOS	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	INDICADOR DE EFICACIA (PRESUPUESTO EJECUTADO/PRESUPUESTO APROBADO)	INDICADOR DE EFICIENCIA (PRESUPUESTO EJECUTADO/TOTAL GASTOS PRESUPUESTADOS)
<b>CORRIENTES</b>								
Total gastos corrientes	a	$(a/X1)*100=e$	i	$(i/X3)*100=m$	$a-i=p$	$(p/a)*100=s$	$i/a$	$g/X1$
<b>INVERSIÓN</b>								
Total gastos de inversión	b	$(b/X1)*100=f$	j	$(j/X3)*100=n$	$b-j=q$	$(q/b)*100=t$	$j/b$	$h/X1$
<b>FINANCIAMIENTO</b>								
Total gastos de financiamiento	c	$(c/X1)*100=g$	k	$(k/X3)*100=ñ$	$c-k=r$	$(r/c)*100=u$	$k/c$	$i/X1$
<b>CAPITAL</b>								
Total gastos de capital	d	$(d/X1)*100=h$	l	$(l/X3)*100=o$	$d-l=s$			
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>a+b+c+d=X1</b>	<b>e+f+g+h=X2</b>	<b>i+j+k+l=X3</b>	<b>m+n+ñ+o=X4</b>	<b>m+n+ñ=X5</b>			

Donde:

- a= Total de ingresos corrientes aprobados
- b= Total de ingresos de inversión



- $c$ = Total de ingresos de financiamiento
- $d$ = Total de ingresos de capital
- $e$ = % de ingresos corrientes sobre total de ingresos aprobados
- $f$ =% de ingresos de inversión sobre total de ingresos aprobados
- $g$ = % de ingresos de financiamiento sobre total de ingresos aprobados
- $h$ =% de ingresos de capital sobre total de ingresos aprobados
- $i$ = Total de ingresos corrientes ejecutados
- $j$ = Total de ingresos de inversión ejecutados
- $k$ = Total de ingresos de financiamiento ejecutados
- $l$ = Total de ingresos de capital ejecutados
- $m$ = % de ingresos corrientes ejecutados sobre total de ingresos ejecutados
- $n$ = % de ingresos de inversión ejecutados sobre total de ingresos ejecutados
- $\tilde{n}$ = % de ingresos de financiamiento ejecutados sobre total de ingresos ejecutados
- $o$ = % de ingresos de capital ejecutados sobre total de ingresos ejecutados
- $p$ = variación entre ingresos corrientes aprobados y ejecutados
- $q$ = variación entre ingresos de inversión aprobados y ejecutados
- $r$ = variación entre ingresos de financiamiento aprobados y ejecutados
- $s$ = variación entre ingresos de capital aprobados y ejecutados
- $t$ = % variación corrientes sobre ingresos corrientes aprobados
- $u$ = % variación de inversión sobre ingresos de inversión aprobados
- $v$ = % variación de financiamiento sobre ingresos de financiamiento aprobados
- $X1$ = Total de gastos presupuestados

- X2= Total de % de gastos presupuestados
- X3= Total de gastos ejecutados
- X4= Total de % de gastos ejecutados
- X5= Total de variaciones

## CONCLUSIONES

- El Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano cumple correctamente con la mayoría de funciones que se establecen en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, pero hacen falta herramientas financieras que contribuyan a la mejora en la toma de decisiones.
- El Modelo Financiero propuesto es fácilmente manejable y contribuye al cumplimiento de estrategias que mejorarán el desenvolvimiento de las funciones correspondientes al Departamento Financiero.
- El Modelo Estratégico Financiero es muy flexible, se puede sujetar a los requerimientos que se generen durante el desarrollo de las actividades diarias de la Institución.
- Mediante las tablas comparativas de control para los ingresos y gastos establecidos en las cédulas se evalúa la ejecución presupuestaria mediante indicadores de eficacia y eficiencia; comprobando la efectividad del método del semáforo.

## **RECOMENDACIONES**

- El Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano necesita implementar herramientas financieras fiables que contribuyan a la mejora en la toma de decisiones.
- Implementar el modelo estratégico financiero diseñado en la presente investigación, ya que a través de su uso se puede realizar un seguimiento de los estados financieros y la ejecución presupuestaria.
- Actualizar y mejorar periódicamente el modelo propuesto, de acuerdo a los requerimientos del GAD Municipal, sabiendo que las necesidades pueden variar dependiendo de la influencia de los entornos.
- Evaluar y retroalimentar las tablas comparativas de control para los ingresos y gastos dependiendo el criterio de los funcionarios de la Institución

## ANEXOS



### Anexo 1 Encuesta

#### ENCUESTA



**OBJETIVO:** Determinar la importancia del diseño de un Modelo Estratégico Financiero en el GAD Municipal de Guano, provincia de Chimborazo.

**INDICACIONES:** Marque con una X su respuesta.

SEXO: M ☐ F ☐  
EDAD:  
CARGO:

1. ¿La Institución cuenta con un Modelo Estratégico en el área Financiera?

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

2. ¿Considera que la implementación de un modelo adecuado en el Departamento Financiero aportará con el cumplimiento de Objetivos de la Institución?

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

3. ¿El personal involucrado en la toma de decisiones financieras recibe capacitaciones con respecto al manejo del presupuesto público?

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

- 4. ¿Se ha evaluado y mejorado el modelo financiero que se aplica actualmente en la Institución?**

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

- 5. ¿Conoce si la toma de decisiones financieras afecta al cumplimiento del presupuesto proyectado?**

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

- 6. ¿Conoce si se han establecido acciones en el Departamento financiero para mejorar la toma de decisiones?**

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

- 7. ¿Para la toma de decisiones financieras existen estrategias debidamente establecidas que mejoren el manejo del presupuesto?**

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

**8. ¿El modelo financiero empleado por la institución está estrechamente ligado con el Plan Estratégico Institucional, Plan Anual de Inversión y Plan Operativo Anual?**

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ NO

**9. ¿El modelo financiero existente propone políticas y líneas de acción presupuestaria de la Institución, fundamentada en objetivos, metas, tiempo de ejecución, indicadores de gestión y resultados estimados?**

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ NO

**10. ¿La toma de decisiones financieras se maneja bajo el marco legal vigente?**

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ NO

## **Anexo 2 Entrevista**



## ENTREVISTA



**Entrevistado:**.....

**Cargo:**.....

**1. ¿Cuentan con algún Modelo Estratégico Financiero en la Institución?**

---

---

---

**2. ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo?**

---

---

---

**3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del área financiera que tiene la Institución?**

---

---

---

**4. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del área financiera que posee la Institución?**

---

---

---

**5. ¿Cuáles es la misión, visión y objetivos del Departamento Financiero?**



---

---

---

**6. ¿Cuáles son las metas más importantes para llevar a cabo dichos objetivos?**

---

---

---

**7. ¿Qué estrategias se emplean dentro del Departamento Financiero?**

---

---

---

**8. ¿Qué plan de acción existe el departamento financiero para convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas?**

---

---

---

**9. ¿De qué manera el diseño de un modelo estratégico financiero contribuye en la toma de decisiones de la Institución?**

---

---

---

## Anexo 3 Balance de Comprobación



### GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO

#### BALANCE DE COMPROBACION DE SUMAS Y SALDOS



PERIODO: 01/01/2014 - 31/12/2014

Página 1 de 5

CODIGO	NOMBRE	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEBE	HABER
0					
111.01	CAJAS RECAUDADORAS	1,258,500.10	1,258,500.10		
111.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	15,206,616.09	11,353,747.15	3,852,868.94	
	MONEDA NACIONAL				
111.09	BANCO DE FOMENTO Y DESARROLLO	3,138,219.06	3,137,647.86	571.20	
	MONEDA NACIONAL				
112.01.01	ANTICIPO A SERVIDORES PUBLICOS TIPO A	76,203.24	73,337.02	2,866.22	
112.01.02	ANTICIPO DE SERVIDORES PUBLICOS TIPO B	219,888.53	168,194.91	51,693.62	
112.03	ANTICIPO A CONTRATISTAS	1,861,355.85	1,488,911.41	372,444.44	
112.05	ANTICIPO A PROVEEDORES	210.60		210.60	
112.07.99	OTROS ANTICIPOS OBLIGACIONES	486,444.45	28,597.72	457,846.73	
	OTROS ENTES PUBLICOS				
112.13.01	CAJA CHICA	600.00		600.00	
112.13.03	ONCE CHUNATA ITALO	116.24	116.24		
113.11	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTOS	852,447.05	784,822.46	67,624.59	
113.13	CUENTAS POR COBRAR TASASY Y CONTRIBUCIONES	294,517.42	251,716.33	42,801.09	
113.14	CUENTAS POR COBRAR VENTA DE BIENES Y SERVICIO	93,834.67	52,337.12	41,497.55	
113.17	CUENTAS POR COBRAR RENTAS DE INVERSIONES Y MU	91,084.90	91,084.90		
113.18	CUENTAS POR COBRAR TRANSFERENCIAS CORRIENTESU	646,437.06	646,437.06		
113.19	DE FONDOS AJENOS	50,314.04	50,314.04		
113.28	CUENTAS POR COBRAR TRANSFERENCIA DE CAPITAL	6,871,098.93	6,871,098.93		
113.36	CUENTAS POR COBRAR FINANCIAMIENTO PUBLICO	1,748,146.14	1,748,146.14		
113.98	CUENTAS POR COBRAR DE ANOS ANTERIORES	184,297.19	184,297.19		
122.05.02	BONOS DEL ESTADO	147,179.00		147,179.00	
122.05.04	ACCIONES	1,337,842.60		1,337,842.60	
124.97.07	Anticipos por devengar ejercicios anteriores de GADs y EP	140,129.03	140,129.03		
124.98.01	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	477,986.50	184,297.19	293,689.31	
125.31.01	PREPAGOS DE SEGUROS	522.80		522.80	
131.01.02	EXISTENCIAS DE VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS	10,772.14	10,772.14		
131.01.03	EXISTENCIAS DE COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	6,412.59	6,412.59		
131.01.04	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	32,297.98	8,498.17	23,799.81	
131.01.05	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	5,479.56	4,221.89	1,257.67	
131.01.06	EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS DE CONSUMO	2,161.82	1,902.93	258.89	
131.01.07	EXISTENCIA MAT IMPRES FOTOG REPRODUCCION CONS	1,091.86	1,040.21	51.65	
131.01.09	EXISTENCIAS DE MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEU	3,229.44	3,065.30	164.14	
131.01.10	EXISTENCIAS MATERIAL LABORATORIO Y USO MENOR	17.47	17.47		
131.01.11	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE CONSTRUCC, ELECT,	21,401.27	19,836.41	1,564.86	
131.01.13	EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	160,437.22	158,073.61	2,363.61	
131.01.14	EXISTENCIA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	1,232.00	1,232.00		
131.01.19	Existencias Aduisicion accesorios e insumos quimicos	172.48		172.48	
131.01.99	EXISTENCIA DE OTROS DE USO Y CONSUMO CTE	13,769.03	13,769.03		
141.01.03	MOBILIARIOS	124,085.00	3,551.85	120,533.15	
141.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	2,485,885.95		2,485,885.95	
141.01.05	VEHICULOS	1,377,413.73	12,000.00	1,365,413.73	

10/02/2015

# GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO

## BALANCE DE COMPROBACION DE SUMAS Y SALDOS

PERIODO: 01/01/2014 - 31/12/2014

Página 2 de 5

CODIGO	NOMBRE	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEBE	HABER
141.01.06	HERRAMIENTAS	24,000.10	4,403.88	19,596.22	
141.01.07	EQUIPOS INFORMATICOS	392,817.69	27,350.25	365,467.44	
141.01.08	BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES	28,118.84	701.16	27,417.68	
141.01.09	LIBROS Y COLECCIONES BIBLIOTECAS MUNICIPALES	4,363.25	2,793.25	1,570.00	
141.03.01	TERRENOS	1,977,995.41	109,937.17	1,868,058.24	
141.03.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	3,861,752.93		3,861,752.93	
141.99.02	DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS		504,738.22		-504,738.22
141.99.03	DEPRECIACION ACUMULADA MOBILIARIOS		45,483.98		-45,483.98
141.99.04	DEPRECIACION ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPOS		737,964.48		-737,964.48
141.99.05	DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS		1,066,934.58		-1,066,934.58
141.99.06	DEPRECIACION ACUMULADA HERRAMIENTAS		738.13		-738.13
141.99.07	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIP Y SIST INFORMACI		252,292.66		-252,292.66
151.11.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	821,739.36		821,739.36	
151.12.03	DECIMO TERCER SUELDO	74,292.15		74,292.15	
151.12.04	DECIMO CUARTO SUELDO	36,152.80		36,152.80	
151.15.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	152,005.24		152,005.24	
151.16.01	APORTE PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	114,609.87		114,609.87	
151.16.02	FONDO DE RESERVA	63,499.74		63,499.74	
151.18.11	INDEMNIZACIONES LABORALES	141,970.38		141,970.38	
151.31.01	AGUA POTABLE	471.74		471.74	
151.31.04	ENERGIA ELECTRICA	19,054.43		19,054.43	
151.32.02	FLETES Y MANIOBRAS	86.21		86.21	
151.32.04	EDICION, IMPRESION, REPRODUCCION Y PUBLICACION	29,830.41		29,830.41	
151.32.06	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES	189,105.36		189,105.36	
151.32.07	DIFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD	4,204.00		4,204.00	
151.32.19	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA USANDO OTROS MEDIOS	2,032.00		2,032.00	
151.34.02	GASTOS EN EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	36,972.27		36,972.27	
151.34.03	GASTOS EN MOVILIARIO	47,173.14		47,173.14	
151.34.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	33,145.13		33,145.13	
151.34.05	GASTOS EN VEHICULOS	13,145.46		13,145.46	
151.34.18	Mantenim Areas Verdes y arreglo vias internas	2,777.20		2,777.20	
151.35.04	ARRENDAMIENTOS DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	6,018.40		6,018.40	
151.36.03	Servicio de capacitacion	5,000.00		5,000.00	
151.36.05	ESTUDIOS Y DISEO DE PROYECTOS	533,222.47		533,222.47	
151.36.06	Honorarios por contratos civiles de servicios	14,290.08		14,290.08	
151.38.02	VESTUARIO, PRENDAS DE PROTECCION	83,515.61	53,893.05	29,622.56	
151.38.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICA INVERSION	124,416.06	108,968.56	15,447.50	
151.38.04	Existencia materiales de oficina	138.44	56.42	82.02	
151.38.05	MATERIALES DE ASEO	7,424.60	4,421.76	3,002.84	
151.38.06	HERRAMIENTAS	3,330.68	2,765.21	565.47	
151.38.07	MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIAS DESARROL	960.00		960.00	
151.38.08	Existencia de Instrumental medico menor	432.43		432.43	
151.38.09	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	1,085.32	87.29	998.03	
151.38.10	Existencia mat de insumos para laboratorio y uso medico	17.47	17.47		
151.38.11	MATERIALES CONSTRUC, ELECTRIC, PLOM Y CARP	50,534.37	28,391.84	22,142.53	
151.38.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	208,254.70	111,358.15	96,896.55	
151.38.19	ADQUISICION ACCESORIOS E INSUMOS QUIMICOS Y ORGANICOS	3,056.88	2,662.64	394.24	
151.38.20	Existencia menaj de cocina de hogar	103.06		103.06	

10/02/2015





## GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO



### BALANCE DE COMPROBACION DE SUMAS Y SALDOS

PERIODO: 01/01/2014 - 31/12/2014

Página 3 de 5

CODIGO	NOMBRE	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEBE	HABER
151.38.24	Insumos, Bienes matri produc radio y T V, eventos cultura, artis y entret	1,020.56		1,020.56	
151.38.99	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSION	16,642.13	5,179.24	11,462.89	
151.39.02	TASAS GENERALES, IMPUEST, CONTRIB, PERMIS, LICNECIAS Y PATENTES	6,825.68		6,825.68	
151.40.01	SEGUROS	60,386.05		60,386.05	
151.41.06	VARIAS HERRAMIENTAS	1,808.64		1,808.64	
151.41.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	384.16		384.16	
151.45.03	Mobiliario (no depreciable)	10,178.63		10,178.63	
151.46.15	PLANTAS	1,999.98		1,999.98	
151.51.01	INFRAESTRUCTURA DE AGUA POTABLE	434,900.80		434,900.80	
151.51.03	DE ALCANTARRILLADO	243,814.01		243,814.01	
151.51.04	DE URBANIZACION Y EMBELLECIMIENTO	230,020.61		230,020.61	
151.51.05	OBRAS PUBLICAS DE TRANSPORTE Y VIAS	1,410,744.48		1,410,744.48	
151.51.07	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	678,641.43		678,641.43	
151.55.01	EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	425,491.50		425,491.50	
151.98	APLICACION DEL GASTO DE GESTION		5,769,810.42		-5,769,810.42
212.01	DEPOSITOS DE INTERMEDIACION	5,027,289.90	5,253,505.11		-226,215.21
212.03	FONDO DE TERCEROS	309.41	3,644.37		-3,334.96
213.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	1,069,975.10	1,069,975.10		
213.53	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE CONSU	209,808.11	209,808.11		
213.56	CUENTAS POR PAGAR GASTOS FINANCIEROS	12,488.27	12,488.27		
213.57	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	9,448.35	9,448.35		
213.58	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS CORRIENTES	73,099.89	73,099.89		
213.71	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL DE INVER	1,404,269.54	1,404,269.54		
213.73	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE INVER	1,275,388.58	1,275,418.39		-29.81
213.75	CUENTAS POR PAGAR OBRAS PUBLICAS	3,423,612.83	3,423,612.83		
213.77	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS DE INVERSION	67,211.73	67,211.73		
213.84	CUENTAS POR PAGAR INVERS EN BIENES LARGA DURA	904,597.37	904,597.37		
213.96	CUENTAS POR PAGAR AMORTIZACION DEUDA PUBLICA	37,057.47	37,057.47		
223.01.01	AL SECTOR PUBLICO FINANCIERO	37,057.47	1,780,848.88		-1,743,791.41
611.09	PATRIMONIO GOBIERNOS SECCIONALES	656,673.55	11,404,437.72		-10,747,764.17
619.94	DISMINUCION DE BIENES DE LARGA DURACION	943.56		943.56	
621.01.02	VENTA DE PREDIOS URBANOS (PLUSVALIA)		54,211.44		-54,211.44
621.02.01	PREDIOS URBANOS		64,486.79		-64,486.79
621.02.02	PREDIOS RUSTICOS		168,917.00		-168,917.00
621.02.03	INSCRIPCION REGISTRO DE LA PROPIEDAD O MERCAN		414,736.20		-414,736.20
621.02.06	ALCABALAS		111,989.69		-111,989.69
621.02.99	OTROS INGRESOS SOBRE LA PROPIEDAD		1,417.89		-1,417.89
621.07.04	PATENTES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVI		31,169.63		-31,169.63
621.07.99	OTROS IMPUESTOS		5,518.41		-5,518.41
623.01.03	OCUPACION DE LUGARES PUBLICOS		73,669.00		-73,669.00
623.01.06	ESPECIES FISCALES		79,077.88		-79,077.88
623.01.07	VENTA DE BASES		9,007.98		-9,007.98
623.01.12	PERMISOS, LICENCIAS Y PATENTES		4,904.98		-4,904.98
623.01.16	RECOLECCION DE BASURA		9,925.20		-9,925.20
623.01.21	CONEXION Y RECONEX AGUA POTABLE		61.67		-61.67

10/02/2015



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO



### BALANCE DE COMPROBACION DE SUMAS Y SALDOS

PERIODO: 01/01/2014 - 31/12/2014

Página 4 de 5

CODIGO	NOMBRE	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEBE	HABER
623.01.99	OTRAS TASAS GENRALES		16,811.41		-16,811.41
623.02.05	SERVICIOS Y SUMINSITROS VARIOS		15,184.90		-15,184.90
623.04.13	CONTRIBUCION ESPECIAL DE MEJORAS		84,337.40		-84,337.40
623.04.99	OTRAS CONTRIBUCIONES		1,537.00		-1,537.00
624.02.02	INDUSTRIALES		1,087.58		-1,087.58
624.02.05	OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES		2,371.49		-2,371.49
624.02.99	OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES		210.40		-210.40
624.03.01	AGUA POTABLE		88,227.20		-88,227.20
624.03.10	DE ESPECTACULOS PUBLICOS		1,938.00		-1,938.00
625.01.02	INTERESES Y COMISIONES TIT. Y V. (GLOSAS)		30,980.52		-30,980.52
625.02.01	TERRENOS		6,620.00		-6,620.00
625.02.02	RENTA DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS		9,650.46		-9,650.46
625.02.03	ARRENDAMIENTOS MOBILIARIOS		20.00		-20.00
625.03.01	TRIBUTARIAS		15,283.02		-15,283.02
625.04.01	TRIBUTARIAS		7,210.65		-7,210.65
625.04.02	INFRACCION A ORDENANZAS MUNICIPALES		97.00		-97.00
625.04.99	OTRAS MULTAS		21,223.25		-21,223.25
625.24.01	COMISIONES		120.85		-120.85
625.24.99	OTROS NO ESPECIFICADOS		50,193.19		-50,193.19
626.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL		646,437.06		-646,437.06
626.21.01	TRANSFERENCIA DE GOBIERNO CENTRAL		5,917,085.57		-5,917,085.57
626.21.04	DE ENTIDADES DEL GOBIERNO SECCIONAL		35,475.46		-35,475.46
626.21.06	DE ENTIDADES FINANCIERAS PUBLICAS		460,584.22		-460,584.22
626.30.02	Del PGE a GAD Municipales		457,953.68		-457,953.68
631.53	INVERSIONES EN BIENES NACIONALES DE USO PUBLICO	5,769,810.42		5,769,810.42	
631.54	Inversiones en Existencias de Uso publico	8,546.77		8,546.77	
633.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	825,027.76		825,027.76	
633.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	65,236.30		65,236.30	
633.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	26,240.33		26,240.33	
633.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATOS	1,680.00		1,680.00	
633.06.01	APORTE PATRONAL	83,724.72		83,724.72	
633.06.02	FONDOS DE RESERVA	47,565.02		47,565.02	
633.07.02	SUPRESION DE PARTIDAS EMPLEADOS	20,500.97		20,500.97	
634.01.04	ENERGIA ELECTRICA	8,341.07		8,341.07	
634.01.05	TELECOMUNICACIONES	15,740.12		15,740.12	
634.01.06	SERVICIO DE CORREO	106.15		106.15	
634.02.04	IMPRESION REPRODUCCION Y PUBLICACION	18,522.39		18,522.39	
634.02.07	DIFUSION INFORMACION Y PUBLICIDAD	27,492.97		27,492.97	
634.02.08	SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	145.00		145.00	
634.03.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	21,509.20		21,509.20	
634.03.04	SUBSISTENCIAS Y VIATICOS EN EL EXTERIOR	11,433.80		11,433.80	
634.04.02	EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	8,690.98		8,690.98	
634.04.03	MOBILIARIO	571.53		571.53	
634.04.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	768.16		768.16	
634.04.05	VEHICULOS	725.77		725.77	
634.04.99	OTRAS INSTALACIONES	319.20		319.20	
634.05.02	MANTENIMIENTO Y REPARAC. ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDEN	3,595.61		3,595.61	
634.05.04	ARRENDAMIENTOS DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	336.00		336.00	

10/02/2015





## GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO

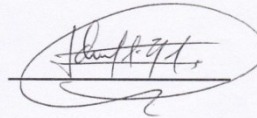


### BALANCE DE COMPROBACION DE SUMAS Y SALDOS

PERIODO: 01/01/2014 - 31/12/2014

Página 5 de 5

CODIGO	NOMBRE	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEBE	HABER
634.06.01	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIAL	10,500.00		10,500.00	
634.06.03	SERVICIOS DE CAPACITACION	9,291.98		9,291.98	
634.07.01	DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMATICOS	2,350.34		2,350.34	
634.07.04	MANTENIMIENTO DE SERVICIOS INFORMATICOS	4,692.67		4,692.67	
634.08.01	ALIMENTOS Y BEBIDAS	1,859.63		1,859.63	
634.08.02	VESTUARIO LENCERIA Y PRENDAS DE PRODUCCION	24,503.76		24,503.76	
634.08.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,274.77		3,274.77	
634.08.04	MATERIALES DE OFICINA	23,137.96		23,137.96	
634.08.05	MATERIALES DE ASEO	1,872.43		1,872.43	
634.08.06	HERRAMIENTAS	657.40		657.40	
634.08.07	MAT.IMPRES.FOTOGRAF.REPROD.Y PUBLICIDAD	568.16		568.16	
634.08.09	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	4,710.83		4,710.83	
634.08.10	MATERIALES PARA LABORATORIO Y USC MEDICO	13.86		13.86	
634.08.11	MAT.CONSTRUC.ELECTRIC.PLOMER.Y CARPINTERIA	1,674.71		1,674.71	
634.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	2,210.57		2,210.57	
634.08.19	Adquisicon de accesorios e insumo quimicos y organicos	102.14		102.14	
634.08.20	Menaje de cocina, hogar Accesorios descartables y accesorios de oficina	88.95		88.95	
635.02.01	INTERESES DEL SECTOR PUBLICO FINANCIERO	11,222.95		11,222.95	
635.04.01	SEGUROS	3,400.00		3,400.00	
635.04.03	COMISIONES BANCARIAS	630.39		630.39	
635.04.06	COSTAS JUDICIALES	5,417.96		5,417.96	
635.07.06	Descuentos, comisiones y otros cargos	1,265.32		1,265.32	
636.01.01	AL GOBIERNO CENTRAL	2,815.30		2,815.30	
636.01.02	A ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y AUTONOMAS	70,284.59		70,284.59	
911.07	ESPECIES VALORADAS EMITIDAS	176,011.90	77,083.30	98,928.60	
911.09	RECEPCION DE GARANTIAS	2,717,878.34	1,068,297.48	1,649,580.86	
911.11	BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA	32,605.16		32,605.16	
921.07	EMISION DE ESPECIES FISCALES	77,083.30	176,011.90		-98,928.60
921.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTIAS EN VALORES, BIE	1,068,297.48	2,717,878.34		-1,649,580.86
921.11	RESPONSABILIDAD POR BIENES RECIBIDOS EN CUSTO		32,605.16		-32,605.16
Total >>>>>>		77,500,109.59	77,500,109.59	31,779,946.72	-31,779,946.72



10/02/2015

## Anexo 4 Estado de Situación Financiera



### GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO

#### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Página 1 de 4

CODIGO NOMBRE

AÑO VIGENTE AÑO ANTERIOR

A. ACTIVO		14.466.749,16	11.706.806,73
<b>CORRIENTE</b>		<b>6.669.735,89</b>	<b>4.696.473,22</b>
DISPONIBILIDADES		3,853,440.14	2,146,740.03
111.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA NACIONAL	3,852,868.94	1,091,434.19
111.09	BANCO DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA NACIONAL	571.20	1,055,305.84
ANTICIPOS DE FONDOS		885,661.61	590,653.29
112.01.01	ANTICIPO A SERVIDORES PUBLICOS TIPO A	2,866.22	3,273.06
112.01.02	ANTICIPO DE SERVIDORES PUBLICOS TIPO B	51,693.62	53,386.88
112.03	ANTICIPO A CONTRATISTAS	372,444.44	509,047.94
112.05	ANTICIPO A PROVEEDORES	210.60	0.00
112.07.99	OTROS ANTICIPOS OBLIGACIONES OTROS ENTES PUBLICOS	457,846.73	24,229.17
112.13.01	CAJA CHICA	600.00	600.00
112.13.03	ONCE CHUNATA ITALO	0.00	116.24
CUENTAS POR COBRAR		151,923.23	0.00
113.11	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTOS	67,624.59	0.00
113.13	CUENTAS POR COBRAR TASAS Y CONTRIBUCIONES	42,801.09	0.00
113.14	CUENTAS POR COBRAR VENTA DE BIENES Y SERVICIO	41,497.55	0.00
INVERSIONES PERMANENTES		1,485,021.60	1,485,021.60
122.05.02	BONOS DEL ESTADO	147,179.00	147,179.00
122.05.04	ACCIONES	1,337,842.60	1,337,842.60
DEUDORES FINANCIEROS		293,689.31	474,058.30
124.97.07	Anticipos por devengar ejercicios anteriores de GADs y EP	0.00	140,129.03
124.98.01	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	293,689.31	333,929.27
EXISTENCIAS PARA PRODUCCION Y VENTAS		0.00	0.00
<b>FLUJO</b>		<b>7,507,543.29</b>	<b>6,757,817.71</b>
BIENES DE ADMINISTRACION		10,115,695.34	9,365,969.76
141.01.03	MOBILIARIOS	120,533.15	108,246.47
141.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	2,485,885.95	1,884,318.68
141.01.05	VEHICULOS	1,365,413.73	1,257,896.51
141.01.06	HERRAMIENTAS	19,596.22	13,495.38
141.01.07	EQUIPOS INFORMATICOS	365,467.44	356,145.30
141.01.08	BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES	27,417.68	4,560.00
141.01.09	LIBROS Y COLECCIONES BIBLIOTECAS MUNICIPALES	1,570.00	4,363.25
141.03.01	TERRENOS	1,868,058.24	1,875,191.24
141.03.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	3,861,752.93	3,861,752.93
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		-2,608,152.05	-2,608,152.05
141.99.02	DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS	-504,738.22	-504,738.22
141.99.03	DEPRECIACION ACUMULADA MOBILIARIOS	-45,483.98	-45,483.98
141.99.04	DEPRECIACION ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPOS	-737,964.48	-737,964.48
141.99.05	DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	-1,066,934.58	-1,066,934.58
141.99.06	DEPRECIACION ACUMULADA HERRAMIENTAS	-738.13	-738.13
141.99.07	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIP Y SIST INFORMACI	-252,292.66	-252,292.66
<b>INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>		<b>259,314.07</b>	<b>0.00</b>
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO		6,029,124.49	0.00
151.11.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	821,739.36	0.00

10/02/2015





## GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Página 2 de 4

CODIGO NOMBRE

AÑO VIGENTE AÑO ANTERIOR

151.12.03	DECIMO TERCER SUELDO	74,292.15	0.00
151.12.04	DECIMO CUARTO SUELDO	36,152.80	0.00
151.15.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	152,005.24	0.00
151.16.01	APORTE PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	114,609.87	0.00
151.16.02	FONDO DE RESERVA	63,499.74	0.00
151.18.11	INDEMNIZACIONES LABORALES	141,970.38	0.00
151.31.01	AGUA POTABLE	471.74	0.00
151.31.04	ENERGIA ELECTRICA	19,054.43	0.00
151.32.02	FLETES Y MANIOBRAS	86.21	0.00
151.32.04	EDICION, IMPRESION, REPRODUCCION Y PUBLICACION	29,830.41	0.00
151.32.06	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES	189,105.36	0.00
151.32.07	DIFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD	4,204.00	0.00
151.32.19	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA USANDO OTROS MEDIOS	2,032.00	0.00
151.34.02	GASTOS EN EDIFICIOS. LOCALES Y RESIDENCIAS	36,972.27	0.00
151.34.03	GASTOS EN MOVILIARIO	47,173.14	0.00
151.34.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	33,145.13	0.00
151.34.05	GASTOS EN VEHICULOS	13,145.46	0.00
151.34.18	Mantenim Areas Verdes y arreglo vias internas	2,777.20	0.00
151.35.04	ARRENDAMIENTOS DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	6,018.40	0.00
151.36.03	Servicio de capacitacion	5,000.00	0.00
151.36.05	ESTUDIOS Y DISEÑO DE PROYECTOS	533,222.47	0.00
151.36.06	Honorarios por contratos civiles de servicios	14,290.08	0.00
151.38.02	VESTUARIO, PRENDAS DE PROTECCION	29,622.56	0.00
151.38.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICA INVERSION	15,447.50	0.00
151.38.04	Existencia materiales de oficina	82.02	0.00
151.38.05	MATERIALES DE ASEO	3,002.84	0.00
151.38.06	HERRAMIENTAS	565.47	0.00
151.38.07	MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIAS DESARROL	960.00	0.00
151.38.08	Existencia de Instrumental medico menor	432.43	0.00
151.38.09	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	998.03	0.00
151.38.11	MATERIALES CONSTRUCCION, ELECTRIC, PLOM Y CARP	22,142.53	0.00
151.38.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	96,896.55	0.00
151.38.19	ADQUISICION ACCESORIOS E INSUMOS QUIMICOS Y ORGANICOS	394.24	0.00
151.38.20	Existencia menaj de cocina de hogar	103.06	0.00
151.38.24	Insumos, Bienes matri produc radio y T V, eventos cultura, artis y entret	1,020.56	0.00
151.38.99	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSION	11,462.89	0.00
151.39.02	TASAS GENERALES, IMPUEST, CONTRIB, PERMIS, LICENCIAS Y PATENTES	6,825.68	0.00
151.40.01	SEGUROS	60,386.05	0.00
151.41.06	VARIAS HERRAMIENTAS	1,808.64	0.00
151.41.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	384.16	0.00
151.45.03	Mobilairio (no depreciable)	10,178.63	0.00
151.46.15	PLANTAS	1,999.98	0.00
151.51.01	INFRAESTRUCTURA DE AGUA POTABLE	434,900.80	0.00
151.51.03	DE ALCANTARRILLADO	243,814.01	0.00
151.51.04	DE URBANIZACION Y EMBELLECIMIENTO	230,020.61	0.00

10/02/2015





## GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Página 3 de 4

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
151.51.05	OBRAS PUBLICAS DE TRANSPORTE Y VIAS	1,410,744.48	0.00
151.51.07	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	678,641.43	0.00
151.55.01	EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	425,491.50	0.00
(-) APLICACION A GASTOS DE GESTION		-5,769,810.42	0.00
151.98	APLICACION DEL GASTO DE GESTION	-5,769,810.42	0.00
<b>OTROS</b>		<b>30,155.91</b>	<b>252,515.80</b>
INVERSIONES DIFERIDAS		522.80	522.80
125.31.01	PREPAGOS DE SEGUROS	522.80	522.80
EXISTENCIAS DE CONSUMO		29,633.11	251,993.00
131.01.02	EXISTENCIAS DE VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS	0.00	10,772.14
131.01.03	EXISTENCIAS DE COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	0.00	6,412.59
131.01.04	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	23,799.81	27,761.33
131.01.05	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	1,257.67	5,479.56
131.01.06	EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS DE CONSUMO	258.89	2,161.82
131.01.07	EXISTENCIA MAT IMPRES FOTOG REPRODUCCION CONS	51.65	1,091.86
131.01.09	EXISTENCIAS DE MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEU	164.14	3,229.44
131.01.10	EXISTENCIAS MATERIAL LABORATORIO Y USO MENOR	0.00	17.47
131.01.11	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECT,	1,564.86	19,836.41
131.01.13	EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	2,363.61	160,229.35
131.01.14	EXISTENCIA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	0.00	1,232.00
131.01.19	Existencias Adquisicion accesorios e insumos quimicos	172.48	0.00
131.01.99	EXISTENCIA DE OTROS DE USO Y CONSUMO CTE	0.00	13,769.03
<b>B. PASIVO</b>		<b>-1,973,371.39</b>	<b>-449,913.21</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>-1,973,371.39</b>	<b>-449,913.21</b>
DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS		-229,550.17	-417,210.47
212.01	DEPOSITOS DE INTERMEDIACION	-226,215.21	-415,384.11
212.03	FONDO DE TERCEROS	-3,334.96	-1,826.36
CUENTAS POR PAGAR		-29.81	0.00
213.73	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE INVER	-29.81	0.00
213.75	CUENTAS POR PAGAR OBRAS PUBLICAS	0.00	0.00
EMPRESITOS		-1,743,791.41	-32,702.74
223.01.01	AL SECTOR PUBLICO FINANCIERO	-1,743,791.41	-32,702.74
<b>C. PATRIMONIO</b>		<b>-12,493,377.77</b>	<b>-11,256,893.52</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>-12,493,377.77</b>	<b>-11,256,893.52</b>
PATRIMONIO PUBLICO		-10,747,764.17	-11,257,837.08
611.09	PATRIMONIO GOBIERNOS SECCIONALES	-10,747,764.17	-11,257,837.08
(-) DISMINUCION PATRIMONIAL		943.56	943.56
619.94	DISMINUCION DE BIENES DE LARGA DURACION	943.56	943.56
RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE		-1,746,557.16	0.00
618.03	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	-1,746,557.16	0.00
<b>D. CUENTAS DE ORDEN</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		1,781,114.62	1,351,254.99
911.07	ESPECIES VALORADAS EMITIDAS	98,928.60	139,282.10
911.09	RECEPCION DE GARANTIAS	1,649,580.86	1,181,177.00

10/02/2015



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Página 4 de 4

CODIGO NOMBRE

AÑO VIGENTE AÑO  
ANTERIOR

911.11	BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA	32,605.16	30,795.89
	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	-1,781,114.62	-1,351,254.99
921.07	EMISION DE ESPECIES FISCALES	-98,928.60	-139,282.10
921.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTIAS EN	-1,649,580.86	-1,181,177.00
	VALORES, BIE		
921.11	RESPONSABILIDAD POR BIENES RECIBIDOS EN	-32,605.16	-30,795.89
	CUSTO		

## Anexo 5 Estado de Resultados



### GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO



#### ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Página 1 de 3

CODIGO NOMBRE

AÑO VIGENTE

AÑO  
ANTERIOR

<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>		<b>-93,834.67</b>	<b>0.00</b>
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		-93,834.67	0.00
624.02.02	INDUSTRIALES	-1,087.58	0.00
624.02.05	OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES	-2,371.49	0.00
624.02.99	OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES	-210.40	0.00
624.03.01	AGUA POTABLE	-88,227.20	0.00
624.03.10	DE ESPECTACULOS PUBLICOS	-1,938.00	0.00
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>		<b>5,920,624.28</b>	<b>0.00</b>
(-) GASTOS BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO		209,808.11	0.00
634.01.04	ENERGIA ELECTRICA	8,341.07	0.00
634.01.05	TELECOMUNICACIONES	15,740.12	0.00
634.01.06	SERVICIO DE CORREO	106.15	0.00
634.02.04	IMPRESION REPRODUCCION Y PUBLICACION	18,522.39	0.00
634.02.07	DIFUSION INFORMACION Y PUBLICIDAD	27,492.97	0.00
634.02.08	SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	145.00	0.00
634.03.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	21,509.20	0.00
634.03.04	SUBSISTENCIAS Y VIATICOS EN EL EXTERIOR	11,433.80	0.00
634.04.02	EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	8,690.98	0.00
634.04.03	MOBILIARIO	571.53	0.00
634.04.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	768.16	0.00
634.04.05	VEHICULOS	725.77	0.00
634.04.99	OTRAS INSTALACIONES MANTENIMIENTO Y REPARAC.	319.20	0.00
634.05.02	ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDEN	3,595.61	0.00
634.05.04	ARRENDAMIENTOS DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	336.00	0.00
634.06.01	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIAL	10,500.00	0.00
634.06.03	SERVICIOS DE CAPACITACION	9,291.98	0.00
634.07.01	DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMATICOS	2,350.34	0.00
634.07.04	MANTENIMIENTO DE SERVICIOS INFORMATICOS	4,692.67	0.00
634.08.01	ALIMENTOS Y BEBIDAS	1,859.63	0.00
634.08.02	VESTUARIO LENCERIA Y PRENDAS DE PRODUCCION	24,503.76	0.00
634.08.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,274.77	0.00
634.08.04	MATERIALES DE OFICINA	23,137.96	0.00
634.08.05	MATERIALES DE ASEO	1,872.43	0.00
634.08.06	HERRAMIENTAS	657.40	0.00
634.08.07	MAT.IMPRES.FOTOGRAF.REPROD.Y PUBLICIDAD	568.16	0.00
634.08.09	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	4,710.83	0.00
634.08.10	MATERIALES PARA LABORATORIO Y USO MEDICO	13.86	0.00
634.08.11	MAT.CONSTRUC.ELECTRIC.PLOMER.Y CARPINTERIA	1,674.71	0.00
634.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	2,210.57	0.00
634.08.19	Adquisicon de accesorios e insumo quimicos y organicos	102.14	0.00
634.08.20	Menaje de cocina, hogar Accesorios descartables y accesorios de oficina	88.95	0.00
(-) GASTOS EN INVERSIONES PUBLICAS		5,778,357.19	0.00

10/02/2015





## GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO



### ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Página 2 de 3

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
631.53	INVERSIONES EN BIENES NACIONALES DE USO PUBLICO	5,769,810.42	0.00
631.54	Inversiones en Existencias de Uso publico	8,546.77	0.00
(-) GASTOS EN REMUNERACIONES		1,069,975.10	0.00
633.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	825,027.76	0.00
633.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	65,236.30	0.00
633.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	26,240.33	0.00
633.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATOS	1,680.00	0.00
633.06.01	APORTE PATRONAL	83,724.72	0.00
633.06.02	FONDOS DE RESERVA	47,565.02	0.00
633.07.02	SUPRESION DE PARTIDAS EMPLEADOS	20,500.97	0.00
(-) GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		9,448.35	0.00
635.04.01	SEGUROS	3,400.00	0.00
635.04.03	COMISIONES BANCARIAS	630.39	0.00
635.04.06	COSTAS JUDICIALES	5,417.96	0.00
IMPUESTOS		-852,447.05	0.00
621.01.02	VENTA DE PREDIOS URBANOS (PLUSVALIA)	-54,211.44	0.00
621.02.01	PREDIOS URBANOS	-64,486.79	0.00
621.02.02	PREDIOS RUSTICOS	-168,917.00	0.00
621.02.03	INSCRIPCION REGISTRO DE LA PROPIEDAD O MERCAN	-414,736.20	0.00
621.02.06	ALCABALAS	-111,989.69	0.00
621.02.99	OTROS INGRESOS SOBRE LA PROPIEDAD	-1,417.89	0.00
621.07.04	PATENTES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVI	-31,169.63	0.00
621.07.99	OTROS IMPUESTOS	-5,518.41	0.00
TASAS Y CONTRIBUCIONES		-294,517.42	0.00
623.01.03	OCUPACION DE LUGARES PUBLICOS	-73,669.00	0.00
623.01.06	ESPECIES FISCALES	-79,077.88	0.00
623.01.07	VENTA DE BASES	-9,007.98	0.00
623.01.12	PERMISOS, LICENCIAS Y PATENTES	-4,904.98	0.00
623.01.16	RECOLECCION DE BASURA	-9,925.20	0.00
623.01.21	CONEXION Y RECONEX AGUA POTABLE	-61.67	0.00
623.01.99	OTRAS TASAS GENRALES	-16,811.41	0.00
623.02.05	SERVICIOS Y SUMINSITROS VARIOS	-15,184.90	0.00
623.04.13	CONTRIBUCION ESPECIAL DE MEJORAS	-84,337.40	0.00
623.04.99	OTRAS CONTRIBUCIONES	-1,537.00	0.00
TRANSFERENCIAS NETAS		-7,444,436.10	0.00
TRANSFERENCIAS ENTREGADAS		73,099.89	0.00
636.01.01	AL GOBIERNO CENTRAL	2,815.30	0.00
636.01.02	A ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y AUTONOMAS	70,284.59	0.00
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS		-7,517,535.99	0.00
626.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL	-646,437.06	0.00
626.21.01	TRANSFERENCIA DE GOBIERNO CENTRAL	-5,917,085.57	0.00
626.21.04	DE ENTIDADES DEL GOBIERNO SECCIONAL	-35,475.46	0.00
626.21.06	DE ENTIDADES FINANCIERAS PUBLICAS	-460,584.22	0.00
626.30.02	Del PGE a GAD Municipales	-457,953.68	0.00
RESULTADO FINANCIERO		-78,596.63	0.00

10/02/2015



## GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO



### ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Página 3 de 3

CODIGO NOMBRE

AÑO VIGENTE

AÑO  
ANTERIOR

(-) GASTOS FINANCIEROS		12,488.27	0.00
635.02.01	INTERESES DEL SECTOR PUBLICO FINANCIERO	11,222.95	0.00
635.07.06	Descuentos, comisiones y otros cargos	1,265.32	0.00
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS		-91,084.90	0.00
625.01.02	INTERESES Y COMISIONES TIT. Y V. (GLOSAS)	-30,980.52	0.00
625.02.01	TERRENOS	-6,620.00	0.00
625.02.02	RENTA DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	-9,650.46	0.00
625.02.03	ARRENDAMIENTOS MOBILIARIOS	-20.00	0.00
625.03.01	TRIBUTARIAS	-15,283.02	0.00
625.04.01	TRIBUTARIAS	-7,210.65	0.00
625.04.02	INFRACCION A ORDENANZAS MUNICIPALES	-97.00	0.00
625.04.99	OTRAS MULTAS	-21,223.25	0.00
OTROS INGRESOS Y GASTOS		-50,314.04	0.00
(-) DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y OTROS		0.00	0.00
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS		-50,314.04	0.00
625.24.01	COMISIONES	-120.85	0.00
625.24.99	OTROS NO ESPECIFICADOS	-50,193.19	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO		-1,746,557.16	0.00

ING. JUAN CARLOS CARRASCO

ING. MAYRA VALDIVIESO

LCDO. OSWALDO ESTR

CONTADOR GENERAL

DIRECTORA FINANCIERA

ALCALDE



10/02/2015



## Anexo 6 Estado de Ejecución Presupuestaria



### GAD MUNICIPAL DEL CANTON GUANO

#### ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA



PERIODO: DICIEMBRE / 2014

Página 1 de 2

CODIGO	NOMBRE	PRESUPUESTO	EJECUCION	DESVIACION
<b>1. SUPERAVIT / DEFICIT CORRIENTE</b>		<b>296,270.08</b>	<b>653,815.42</b>	<b>-357,545.34</b>
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>		<b>2,090,951.13</b>	<b>2,028,635.14</b>	<b>62,315.99</b>
11	IMPUESTOS	621,754.03	852,447.05	-230,693.02
13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	337,397.90	294,517.42	42,880.48
14	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	57,130.00	93,834.67	-36,704.67
17	RENTAS DE INVERSION Y MULTAS	132,020.94	91,084.90	40,936.04
18	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	925,548.26	646,437.06	279,111.20
19	OTROS INGRESOS	17,100.00	50,314.04	-33,214.04
<b>GASTOS CORRIENTES</b>		<b>1,794,681.05</b>	<b>1,374,819.72</b>	<b>419,861.33</b>
51	GASTOS EN PERSONAL	1,411,712.86	1,069,975.10	341,737.76
53	BIENES Y SERVICIO DE CONSUMO	283,371.52	209,808.11	73,563.41
56	GASTOS FINANCIEROS	12,488.27	12,488.27	0.00
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	12,393.10	9,448.35	2,944.75
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	74,715.30	73,099.89	1,615.41
<b>2. SUPERAVIT / DEFICIT DE INVERSION</b>		<b>-8,623,584.79</b>	<b>-204,010.93</b>	<b>-8,419,573.86</b>
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>		<b>8,670,262.26</b>	<b>6,871,098.93</b>	<b>1,799,163.33</b>
24	2.4.	100.00	0.00	100.00
28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	8,670,162.26	6,871,098.93	1,799,063.33
<b>GASTOS DE INVERSION</b>		<b>15,885,384.56</b>	<b>6,170,512.49</b>	<b>9,714,872.07</b>
71	GASTO EN PERSONAL PARA INVERSION	1,679,098.37	1,404,269.54	274,828.83
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	5,310,999.98	1,275,418.39	4,035,581.59
75	OBRAS PUBLICAS	8,810,836.21	3,423,612.83	5,387,223.38
77	OTROS GASTOS DE INVERSION	84,450.00	67,211.73	17,238.27
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>		<b>1,408,462.49</b>	<b>904,597.37</b>	<b>503,865.12</b>
84	ACTIVOS DE LARGA DURACION	1,403,362.49	904,597.37	498,765.12
87	INVERSIONES FINANCIERAS	5,100.00	0.00	5,100.00
<b>3. SUPERAVIT / DEFICIT DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>8,327,314.71</b>	<b>1,895,385.86</b>	<b>6,431,928.85</b>
<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>8,368,620.16</b>	<b>1,932,443.33</b>	<b>6,436,176.83</b>
36	FINANCIAMIENTO PUBLICO	6,655,943.28	1,748,146.14	4,907,797.14
37	FINANCIAMIENTO INTERNO	146,444.93	0.00	146,444.93
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	1,566,231.95	184,297.19	1,381,934.76
<b>APLICACION DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>41,305.45</b>	<b>37,057.47</b>	<b>4,247.98</b>
96	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	41,305.45	37,057.47	4,247.98
<b>SUPERAVIT O DEFICIT PRESUPUESTARIO</b>		<b>0.00</b>	<b>2,345,190.35</b>	<b>-2,345,190.35</b>

10/02/2015

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade S. (2005). Diccionario de Economía. (3a ed) México: Editorial Andrade
- Bodie Z. & Merton R. (2003). Finanzas. México: Pearson Education
- Ferrel O. C. & Geoffrey H. (2004). Introducción a los Negocios en Un Mundo Cambiante (4a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Johnson, G. et al. (2006). Dirección estratégica. 7ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- Koontz, H. & O'Donell C. (1985). Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill.
- Rusell Ackoff (1988). Toma de Decisiones. Dirección Nacional de innovación académica. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.
- David, F. (1990). La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá. Ed. Legis.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). Administración: Una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. & Bloom, P. (1988) Mercadeo de servicios profesionales. Santafé de Bogotá. Legis.
- Díez De Castro E. et al (2001). Administración y Dirección. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hossein A. (1986). Toma de Decisiones. Dirección Nacional de innovación académica. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.
- Yslado R. (2010) Toma de Decisiones. Dirección Nacional de innovación académica. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

## **INTERNET**

- Gago. (1999). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. Recuperado: mayo 26,2015, Disponible en: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Achistein. (1967). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. Recuperado: mayo 26,2015. Disponible en: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Aguilera. (2000). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. Recuperado: mayo 26,2015. Disponible en: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Igor H. (1976). Un concepto de estrategia. Recuperado: mayo 26,2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Tabatorny & Jarniu (1975). Un concepto de estrategia. Recuperado: mayo 26,2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Hoffer, C. & Schendel. (1978). Un concepto de estrategia. Recuperado: mayo 26,2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Mintzberg & Waters. (1985). El proceso estratégico. [en línea]. Recuperado: mayo 26, 2015. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=P>
- Gómez & Balkin. (2003). Recursos humanos. [en línea]. Recuperado: mayo 26, 2015. Disponible en: [https://books.google.com.ec/books?id=yvyc\\_inavbwC&pg=PA587&dq=G%C3%B](https://books.google.com.ec/books?id=yvyc_inavbwC&pg=PA587&dq=G%C3%B)
- Martín, S. (2015). Finanzas. Expansión. España: Unidad Editorial Información Económica S.L. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/finanzas.html>



- Proust M. (2010). Pequeñas grandes metas. Recuperado: abril 25,2015. Disponible en: <https://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/>
- Dess & Lumpkin (2003). Gestión empresarial. Análisis Estratégico de la empresa. Recuperado: mayo 25, 2015. Disponible en: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-de-la-empresa/>
- Touraine A. (1984). Actores sociales. Recuperado: Mayo 26, 2015. Disponible en: [http://www.ses.unam.mx/docencia/2012II/Pleyers\\_ActoresYDesafiosSociales.pdf](http://www.ses.unam.mx/docencia/2012II/Pleyers_ActoresYDesafiosSociales.pdf)
- Cárdenas Y. (2007). F.O.D.A: Cuadro situacional de la empresa u organización. Recuperado: mayo 25, 2015. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion2.shtml>
- Marcini R. (2012). Análisis Estratégico. Recuperado: abril 24,2015. Disponible en: [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42\\_analisis\\_estrategico.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42_analisis_estrategico.html)
- Varela R., (2005). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Recuperado: mayo 25, 2015. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/198/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/198/html)
- Barreda J. (2011). Filosofía Empresarial. Recuperado: abril 27,2015. Disponible en: <http://es.slideshare.net/dilopticaltda/filosofa-empresarial>
- La Gran Enciclopedia de Economía (2006). [En Línea]. Recuperado: Mayo 26, 2015. Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/organizacion/organizacion.htm>
- Sesento L. (2012). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. Recuperado: abril 26,2015. Disponible en: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)

- Adrany. (2010). Concepto de modelo. Recuperado: abril 23,2015. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Modelo/253141.html>
- Thompson, I. (2008). Definición de finanzas. Recuperado: abril 22,2015. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>
- Valdés C. (2009). Técnicas y métodos para la toma de decisiones. Recuperado: abril 23,2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-metodos-toma-decisiones/>
- Galeano, P.& Tinjacá J. (2012). Gerencia Financiera. Recuperado: abril 22,2015. Disponible en: <http://planeacionestrategicafinanciera.blogspot.com/>
- Serrahima, R. (2011). Qué es un plan estratégico. Recuperado: abril 25,2015. Disponible en: <http://raimon.serrahima.com/que-es-un-plan-estrategico/>
- Ferrucho, D. (2013). Diseño de un plan estratégico para el Club Deportivo Magallanes. Recuperado: Abril 26,2015. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/115463>
- Hernández, C. (1998). Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. Recuperado: mayo 30,2015. Disponible en: <http://faculty.ksu.edu.sa/belaichi/glosario/Glosario%20de%20terminos%20%20administrativos.pdf>